

# Tijdschrijven

*Een casestudy onderzoek naar Tijdschrijven als Management Control-instrument*

*Door:*

**D.F. de Haan**

851328191

## **Open Universiteit Nederland**

Faculteit	: Managementwetenschappen
Opleiding	: Master of Science in Management
Begeleider/examinator	: Dr. P. Kamminga
Medebeoordelaar	: Drs. J. Van Ameyden van Duym

*September, 2014*

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Theoretisch kader</b>	<b>9</b>
2.1	Tijdschrijven	9
2.2	Management Control	11
2.2.1	<i>Control- mechanismen</i>	12
2.2.2	<i>De Levers of Control (Simons, 1995)</i>	13
2.3	Performance Management	16
2.4	De Contingentie Benadering	17
2.4.1	<i>Strategie</i>	19
2.4.2	<i>Structuur (indeling processen) en procestypologie</i>	19
2.4.3	<i>Organisatiegrootte</i>	20
2.4.4	<i>Organisatie en marktonzekerheid (in het kader van verandering)</i>	21
2.4.5	<i>Technologie</i>	21
2.4.6	<i>Aard van de werkzaamheden/ type werk</i>	21
2.4.7	<i>Beloningen en compensaties</i>	22
2.5	Slot en hypotheses	23
<b>3</b>	<b>Onderzoeksmethoden en technieken</b>	<b>25</b>
3.1	Omschrijving onderzoek	25
3.2	De cases	25
3.4	Validiteit en betrouwbaarheid	27
<b>4</b>	<b>Resultaten</b>	<b>29</b>
4.1	Organisatie Y	29
4.2	Organisatie X Finance & Control	34
4.3	Organisatie X Customer Support	38
4.4	Organisatie Z	42
<b>5</b>	<b>Discussie</b>	<b>47</b>
5.1	Hypothese 1	48
5.2	Hypothese 2	49
5.3	Hypothese 3	49

<b>6 Conclusie</b>	<b>51</b>
6.1 Beperkingen onderzoek	51
6.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek	52
6.3 Aanbevelingen	52
<b>Literatuurlijst</b>	<b>54</b>
Extern	54
Intern	58
<b>Bijlage</b>	<b>59</b>
1. Begrippenlijst	60
2. Model Kaizen	61
3. Vragenlijst	62

## Samenvatting

Time Writing stands for capturing the hours spent and the activities of the employees within an organization. These data are then used as a control means for increasing the efficiency (Westerkamp, 2003). Strikingly Time Writing has been criticized enormously in the literature: it is a system that is limited in features and suits only in organizations with Tight Control (Hofstede, 2005). In addition, it raises a lot of friction because of involvement of tight enforcement. However, how does Time Writing act in other situations than situations with costs emphasis? Can Time Writing be used differently?

Management Control stands for the process that managers use in order to ensure that certain resources are obtained and are effectively and efficiently used to achieve organization objectives. A distinction is made between long-term planning at management level and short-term operational processes (Langfield-Smith, 1997, p. 208). However, how is it formed in other situations and how is the form and manner related to the application of Time Writing?

The Contingency Approach is speaking of an open system that is susceptible to outside influences. The extent and impact of these influences form Management Control (Chen Hall, 2003). The focus of environmental influences, however, shifted towards the organization capabilities of change. The Contingency Theory is based on various Contingency variables. According to the literature, there are several variables that influence Management Control. The Contingency variables that apply in this research are: Strategy, Size and Structure, Complexity within the organization, Degree of decentralization, Dependency of the rest of the organization and the Inside behaviour and Communication patterns, Technology, Type of work, Rewards and Compensations (Gerdin, 2005).

Based on the literature, the main question during this research is formed:

***How does Time Writing function, when considering variables from the Contingency Approach?***

To answer this question, several hypotheses are formed, based on the literature, in two situations, the situation based on costs and the situation based on innovation. The hypotheses concern the application of the Levers of Control of Simons (1995), using Tight or Loose Control and the application of Rewards and Compensations.

The hypotheses are tested in four different cases, whereby two cases interact in the same organization: Organization X department F&C, Organization X department CS, Organization Y and Organization Z.

The research consists of a Multiple Case study, in which a total of six hypotheses have been tested. Three hypotheses are emphasised on using Time Writing in the situation based on costs in which an organization is acting and three concern using Time Writing in an innovative organizational situation.

The outcomes from applying the hypotheses are forming the table below:

<b>Hypotheses →</b>	Situation:	H1: Diagnostic	H2: Tight	H3: Financial or
<b>Cases</b>	based on costs	or Interactive?	of Loose	Intrinsic
<b>↓</b>	or innovative?		Control?	rewards?
Organization Y	Based on costs	Diagnostic	Tight	None
Organization X F&C	Innovative	Interactive	Tight	None
Organization X CS	Mix	Mix	Mix	Mix
Organization Z	Mix	Mix	Tight	None

First, there seems to appear a relation between Time Writing and strategy. In the situation based on costs Time Writing interacts as a Diagnostic Control system. In the innovative situation, it functions as an Interactive Control system. In a combination of both situations, there appears to be a mix of Control. On the one hand has a tight planning a Diagnostic influence on Time Writing. On the other hand, elements as Kaizen and Performance Dialogues play an important role in stimulating Interactive Control. Conclusively, the combination of these elements determine the relation with strategy and the degree and kind of Control.

Secondly, all time there is seeing terms of Tight Control. It does not matter if the situation is based on cost or based on innovation. The reason for this is the appearance of a tight planning all the time. Only when Time Writing is developed from within the organization by the department and her employees themselves, there seems to occur Loose Control. Loose Control is only possible, if the system is adaptable to changes and possible to grow internally together with the department where it is applied. Employee involvement is the key word here.

Finally, there seems to be an absence of a relation between Time Writing and Rewards. At three of the four cases, the reason for this seems to be the early and young application of Time Writing in combination with Performance Management and the system designed by Organization Z. However, there can be a relation, which does seem to appear at Organization X, department CS. This is possible through the direct link between Time Writing and Strategy and the directly formed Key Performance Indicators on department level. Financial rewards are also applied and intrinsic rewards are coupled in the form of employee involvement, learning and responsibility. Time Writing is at Organization X CS, fully integrated in the department processes.

# 1 Inleiding

In het kader van het afstuderen voor de Master of Science, wordt deze Thesis over Tijdschrijven aangeboden. Het doel van het onderzoek is het verband leggen tussen Tijdschrijven, Management Control en de Contingentie Benadering. In de literatuur is er al veel geschreven over Tijdschrijven als instrument en Management Control als begrip. Daarnaast is de Contingentie Theorie veelvuldig beschreven. Hieronder volgen van elk eerst de toelichtingen, zoals ze in de bestaande literatuur zijn gevormd.

Tijdschrijven is het vastleggen van de urenbestedingen en werkzaamheden van de medewerkers binnen een organisatie. Deze gegevens worden vervolgens gebruikt als sturingsmiddel voor het verhogen van de efficiëntie (Westerkamp, 2003). Opvallend is dat Tijdschrijven in de literatuur volop wordt bekritiseerd: het is een systeem dat beperkt is in mogelijkheden en alleen in strakke organisaties past met Tight Control (Hofstede, 2005). Daarnaast roept het veel fricties op vanwege de ermee gemoeide strakke handhaving. In deze beschrijving zijn tot op heden de invloeden vanuit de Contingentie Benadering niet meegenomen. Hoe reageert Tijdschrijven op bepaalde situaties? Kan deze anders worden toegepast? Deze vragen bieden basis voor nader onderzoek.

Management Control is het proces dat managers hanteren om te verzekeren dat bepaalde resources worden verkregen en dat deze effectief en efficiënt worden ingezet om het doel van de organisatie te behalen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen lange termijn planning op management niveau en korte termijn operationele processen (Langfield-Smith, 1997, p. 208). Hoe wordt Control gevormd in diverse situaties en is deze gerelateerd aan de toepassing van Tijdschrijven? Wederom een vraag, die de basis legt voor dit onderzoek.

Vanuit de Contingentiebenadering gezien, is een organisatie een open systeem dat vatbaar is voor invloeden van buitenaf. De mate en impact van deze invloeden vormen Management Control (Chenhall, 2003). De focus van omgevingsinvloeden is echter in de praktijk gedurende de jaren verlegd naar de verandercapaciteiten van de organisatie. Dit betekent dat de organisatie zo ingericht moet zijn, dat deze snel en effectief kan inspelen op veranderingen in de omgeving. Dit inspelen is gebaseerd op diverse Contingentie variabelen. Volgens de literatuur zijn er diverse variabelen, die de inrichting vormen van Management Control. Deze worden beïnvloed vanuit onzekerheid, vanuit de omgeving en vanuit de organisatie. De effectiviteit van het functioneren van de organisatie hangt af van de capaciteit om te kunnen inspelen op deze onzekerheden in diverse situaties.

Tijdschrijven en Management Control worden in de bestaande literatuur niet samengenomen met de Contingentie Theorie vanwege de 'beperkingen' van Tijdschrijven (deze komen in Hoofdstuk 2 uitgebreid aan de orde). Tijdschrijven is tot nu toe voornamelijk bekeken vanuit een kostenperspectief.

Dit betekent echter niet, dat het in andere situaties niet werkbaar is. Misschien is het juist wel mogelijk om Tijdschrijven toe te passen in diverse situaties. De Contingentie Benadering biedt hiervoor diverse invalshoeken, waarbij er wordt gekeken naar de inrichting van Tijdschrijven met de toepassing van diverse Contingentie variabelen. Omdat deze scriptie binnen het kader van Performance Management is geschreven, wordt het begrip Performance Management gehanteerd onder de noemer van Management Control. Performance Management (Prestatiemanagement) is namelijk een onderdeel van Management Control, waar binnen Tijdschrijven als management control methode en performance managementsysteem wordt gezien. Om deze verbanden te verduidelijken en de rol van Tijdschrijven te beschrijven, is in het volgende hoofdstuk een Theoretisch Kader weergegeven. Dit hoofdstuk biedt de theoretische ondergrond voor deze thesis.

Allereerst wordt hier de probleemstelling weergegeven, die de basis vormt voor het onderzoek:

***Hoe functioneert Tijdschrijven door middel van de invulling van variabelen vanuit de Contingentie Benadering?***

Hierbij worden diverse onderzoeksvragen beantwoord:

1. Hoe functioneert Tijdschrijven in de literatuur?
2. Welke proposities kunnen worden opgesteld ten aanzien van het functioneren van Tijdschrijven?
3. Hoe functioneert Tijdschrijven in de case studie?
4. Wat zijn de theoretische implicaties als de uitkomsten van de Case studie worden vergeleken met de proposities?

Eerst wordt in het Theoretisch kader het begrip Tijdschrijven toegelicht. Vervolgens wordt de relatie met Management Control met behulp van de Control Mechanismen van Malmi and Brown (2008) en de Levers of Control van Simons (1995) uitgelegd. Tenslotte wordt de Contingentie Theorie beschreven, waarbij de nadruk wordt gelegd op diverse Contingentie variabelen. Daaruit worden een aantal hypotheses gevormd, die worden getoetst bij vier case- situaties binnen Organisatie Z. De Cases worden in Hoofdstuk 3 nader toegelicht, evenals de opzet en de indeling van het praktijkonderzoek. Vervolgens worden de resultaten van het toetsen van de hypotheses weergegeven in Hoofdstuk 4, waarna tenslotte de Conclusie en Aanbevelingen worden weergegeven. Tenslotte zijn er een bronvermelding en een bijlage toegevoegd. In de bijlage bevindt zich de opgestelde vragenlijst, die bij de Cases is neergelegd voor het verkrijgen van de benodigde interne informatie.

Volgens Malmi and Brown (2008) moeten Performance Managementsystemen als pakketje functioneren om effectief en doelgericht te zijn. Dit betekent dat Tijdschrijven als methode in combinatie van meerdere instrumenten gebruikt moet worden om effectief te zijn.

Hierover wordt verder niet gesproken in de huidige literatuur. Door de uitsluitend kostengerichte benadering, wordt Tijdschrijven momenteel voornamelijk op zichzelf gehanteerd. De Contingentie Benadering biedt daarentegen mogelijkheden om Tijdschrijven verder te ontwikkelen als performance- meetinstrument en management control methode, dat bruikbaar is binnen meer situaties dan in alleen kostengerichte. Daarom wordt er in dit onderzoek een innovatieve situatie tegenover de kostengerichte gezet. Aan de hand van diverse Contingentie variabelen, de Control Mechanismen van Malmi and Brown (2008) en de Levers of Simons (1995) wordt er gekeken naar de toepassing van Tijdschrijven in twee situaties en de daaruit vloeiende effecten op het gebied van Management Control. Dit onderzoek is daarom nieuw ten opzichte van de bestaande literatuur en dus ook een toevoeging.

Vanwege privacy redenen, zijn bedrijfsnamen en een aantal termen geanonimiseerd. De vervangen termen en namen zijn dan ook niet relevant voor dit onderzoek. Het doel, de conclusie en de uiteindelijke boodschap blijft hiermee ongewijzigd.



## 2 Theoretisch kader

Eerst wordt Tijdschrijven beschreven, waarna Management Control en Performance Management worden toegelicht, met de nadruk op de Control Mechanismen van Malmi and Brown (2008) en de Levers of Control van Simons (1995). Vervolgens wordt de Contingentie Benadering behandeld. Vanuit deze Theorie komen diverse uitgangspunten in de vorm van Contingentie Variabelen naar voren. Tenslotte worden de hypothesen voor het onderzoek weergegeven.

### 2.1 Tijdschrijven

Tijd is een voorbijgaand fenomeen; wat voorbij is, valt niet meer in te halen. Daarom is tijd alleen vooraf in te plannen. Door taken te verdelen, te delegeren en goed te communiceren, kan er meer gedaan worden met beschikbare tijd. Daarnaast kan tijd efficiënt worden besteed door adequaat management van en binnen de organisatie. Tijdschrijven wordt gezien als onderdeel van Time Management. Het doel van Time Management is het doen van dingen in de tijd die ervoor nodig is (Van der Jagt, 2004).

Bij het besteden van een bepaalde hoeveelheid tijd, is er vaak behoefte om te weten of deze tijd voldoende is of juist niet. In de praktijk, vooral bij de overheid en in de zorg, wordt er voornamelijk tegen te weinig tijd aangelopen. Sommige aspecten zijn door de medewerker zelf in de hand te houden; andere liggen buiten de invloedssfeer. Echter, door een zorgvuldige analyse van tijdsbesteding, kan een verhoogde werkdruk en een daarmee ontevreden gevoel worden tegengegaan (Van der Jagt, 2004).

Tijdschrijven is het vastleggen van de urenbestedingen en werkzaamheden van medewerkers binnen een organisatie. Deze gegevens worden gebruikt als sturingsmiddel naar efficiëntie (Westerkamp, 2003). Tijdschrijven wordt gebruikt om processen en werkzaamheden inzichtelijk te maken (Nijhof, 2010, p. 21). Tijdschrijven geeft daarnaast ook inzicht in de hoeveelheid tijd die wordt besteed aan minder belangrijke zaken (Van der Jagt, 2004).

Van Zessen (1996) spreekt, in de plaats van Tijdschrijven, over de organisatie van werkplanning. Werkplanning staat volgens Van Zessen (1996) voor: Het in de tijd uitzetten van activiteiten met een netto- urenraming. De planning moet ingebed zijn in zowel de afdelingsplanning als de 'overall'-planning. Een reële individuele werkplanning leidt tot een betere beheersing van de organisatie. Werkplanning komt voort uit het inefficiënte omgaan met tijd bij ambtenaren. Werkplanning is hierdoor in toenemende mate een steeds belangrijker instrument voor het management en de budgethouder; zonder werkplanning is geen planning en Control mogelijk. Werkplanningen zijn bronnen voor de bestuurlijke informatievoorziening, zorgen voor een afname aan werkdruk en leiden tot een scherpere prioriteitstelling van werkzaamheden.

Vanuit de literatuur komen er een aantal belangrijke punten naar voren in het kader van Tijdschrijven:

Tijdschrijven heeft een aantal voordelen:

- ⦿ Door de uitzetting van activiteiten worden netto uren zichtbaar;
- ⦿ Knelpunten in werkzaamheden worden geïdentificeerd (werkzaamheden die veel tijd vragen);
- ⦿ Overwerk wordt geïdentificeerd;
- ⦿ Werkzaamheden worden inzichtelijk;
- ⦿ Tijd besteed aan zaken die niet zo belangrijk zijn, wordt inzichtelijk;
- ⦿ Processen worden inzichtelijk en kunnen daarmee gemakkelijker worden gemaakt.

(Westerkamp, 2003) (Nijhof, 2010) (Van der Jagt, 2004) (Van Zessen, 1996).

Daarnaast lijkt Tijdschrijven in de praktijk een aantal nadelen te hebben:

- ⦿ Over doelstellingen wordt in de praktijk te weinig nagedacht;
- ⦿ Er wordt weinig tot niets gedaan met de resultaten van Tijdschrijven;
- ⦿ Doelstellingen en resultaten worden niet gecommuniceerd;
- ⦿ Verwachtingen worden niet gecommuniceerd;
- ⦿ Er is een grote kans op fraude, omdat het controleren hiervan erg lastig is. Medewerkers kunnen uren noteren voor bepaalde werkzaamheden om productief over te komen, terwijl ze in werkelijkheid niets doen. Overuren kunnen worden geschreven, terwijl die niet worden gemaakt;
- ⦿ Tegenvallende resultaten, wanneer verschillend wordt geïnterpreteerd;
- ⦿ Neemt te veel extra tijd boven op reguliere werkzaamheden;
- ⦿ Wordt ervaren als te controlerend, waardoor medewerkers niet mee willen werken.

(Westerkamp, 2003) (Bellinkx, 2010).

Kortom, om de nadelen te minimaliseren en ineffectiviteit uit te sluiten, moet Tijdschrijven voldoen aan een aantal eisen (Bellinkx, 2010):

- ⦿ Het doel van Tijdschrijven moet duidelijk met de werkvloer worden gecommuniceerd om onduidelijkheden te voorkomen en daarmee onprettige situaties vroegtijdig tegen te gaan (Westerkamp, 2003, p.5);
- ⦿ Er moet duidelijk worden gemaakt wat er met de resultaten van de implementatie wordt gedaan;
- ⦿ Betrokkenheid van medewerkers is nodig voor de implementatie (Westerkamp, 2003) (Nijhof, 2010).
- ⦿ Het instellen van beloningen leidt tot een verhoogde betrokkenheid en inzet ten opzichte van het ontbreken van beloningen (Malmi and Brown, 2008, p. 293) Hierbij kan er onderscheid worden gemaakt in extrinsieke en intrinsieke vormen (Bonner and Sprinkle, 2002).

- ④ Een werkplanning, van te voren opgesteld, met een netto- raming aan uren binnen alle afdelingen. Vereisten zijn hierbij: individuele afstemming met alle medewerkers (Van Zessen, 1996); nauwkeurige procesbeheersing; duidelijke en gemakkelijke implementatie; voorkoming van het vergen van teveel extra tijd boven op de reguliere werkzaamheden (Nijhof, 2010);
- ④ Het duidelijk in kaart brengen van management en communicatie ten behoeve van de inzichtelijkheid van verbeterpunten (Van der Jagt, 2004).

## 2.2 Management Control

Management Control (MC) is het proces, dat managers hanteren, om te verzekeren, dat bepaalde resources worden verkregen en dat deze effectief en efficiënt worden ingezet om het doel van de organisatie te behalen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen lange termijn planning op management niveau en korte termijn operationele processen (Langfield-Smith, 1997, p. 208).

Er wordt door Hofstede (2005) in de literatuur onderscheid gemaakt tussen Tight en Loose Control. Hofstede (1994, p. 4) noemt zes dimensies, die het mogelijk maken om het grootste gedeelte van de variëteit in organisaties te omschrijven. Tight versus Loose Control vormt de vijfde dimensie, waarbij er onderscheid wordt gemaakt in de mate van formaliteit en punctualiteit binnen een organisatie. Hierbij speelt ook de mate van technologie tegenwoordig een grote rol. Bij een formeel ingerichte organisatie, waarbij er een hoge mate aan punctualiteit aanwezig is en technologie is benodigd voor de uitvoering van de hoofdwerkzaamheden, kan er worden gesproken van Tight Control. Volgens Hofstede (1998, p. 4) en Baird, Graeme, Harrison en Reeve (2004) zijn organisaties met Tight Control vaak zeer kostengericht.

Tight Control bevat namelijk intensieve-, gestructureerde- en continue informatiestromingen en (productie)processen, waarbij een zeer gedetailleerde planning en een financieel rapportage systeem benodigd is (Baird et al, 2004, p. 388). Leiderschap moet zo zijn ingericht, dat de strategie en doelstellingen op een duidelijke manier worden doorvertaald naar andere lagen binnen de organisatie (performance criteria). Dit gaat op een Top-Down- manier. Tijdschrijven past volgens de omschrijving van Langfield-Smith (1997) in dit plaatje. Dus volgens de bestaande literatuur is Tijdschrijven Diagnostisch en Tight, vanwege de strakke planning en gestructureerde sturing en laat leiderschap een wat meer autoritaire vorm van aansturen zien.

Management Control omvat dus het beheersingsproces om te zorgen dat Tijdschrijven als sturings- en meetmethode de mate van het behalen van de organisatiedoelstellingen zo effectief mogelijk wordt ingezet. Binnen de kostengerichte situatie, waarin Tijdschrijven voornamelijk wordt toegepast, is dit proces strak en efficiënt ingericht. De vraag is, kijkende naar de organisaties van nu, hoe Tijdschrijven in de meer innovatieve situatie kan worden toegepast.

Om hierin mogelijkheden te scheppen, worden eerst twee kaders weergegeven op het gebied van MC: De Control- mechanismen van Malmi and Brown (2008) en de Levers of Control van Simons (1995).

Volgens Malmi et al (2008) zorgt Management Control ervoor dat medewerkers niets doen tegen de organisatie principes en doelstellingen in. Verder zijn zij in principe vrij om hun rol in te vullen. Als alle medewerkers alles zouden doen in het belang van de organisatie, zou er geen behoefte zijn aan MC (Malmi & Brown, 2008, pp. 290). Zij refereren naar vijf Control- mechanismen, die de manier van Control typeren en de inrichting bepalen van MC. Zij maken hierbij onderscheid in Tight Controls (Administratieve en Planning) en in Loose Controls (de vrijheid in invulling van de mate van control en situatieafhankelijkheid, met behulp van Cultural Controls). Deze worden verderop in dit hoofdstuk besproken. Om 'In Control' te zijn, moeten de verwachtingen onderling duidelijk zijn en moeten doelen duidelijk zijn geformuleerd. Alle partijen moeten de gemaakte afspraken begrijpen en proberen deze te behalen (Malmi et al, 2008, p.290).

Simons (1995) onderscheid op het vlak van MC de Levers of Control, waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen Diagnostische, Beliefs, Boundary en Interactieve control systemen. Eerst worden de Control- mechanismen toegelicht (Malmi et al, 2008).

### 2.2.1 Control- mechanismen

Er zijn vijf Control- mechanismen, die de inrichting bepalen van MC:

- ④ Culturele Controls; Dit zijn de waarden, geloofsovertuigingen en sociale normen die binnen een organisatie spelen en de medewerkers beïnvloeden;
- ④ Planning; Eerst worden de functionele doelen voor de gehele organisatie bepaald. Vervolgens worden deze vertaald in standaards en wordt het verwachte gedrag bepaald. Tenslotte wordt de relatie bepaald met de kernactiviteiten van de organisatie;
- ④ Cybernetische Controls; Eerst worden er Performance criteria opgesteld, die nodig zijn voor het behalen van organisatiedoelstellingen. Vervolgens worden er op basis van een feedbackproces de uitkomsten van het meten van deze criteria vergeleken met de organisatiedoelstellingen. Tenslotte wordt er gekeken in hoeverre de activiteiten van de organisatie kunnen worden aangepast aan de organisatie;
- ④ Administratieve Controls; Hiermee wordt gedrag van de medewerkers door de organisatie geleid en beheerst. Door dit proces weer te geven in de vorm van procedures en beleidsvormen, wordt de verantwoordelijkheid voor dit gedrag inzichtelijk (gedrag dat tot uiting komt of juist niet);
- ④ Beloningen en compensaties; Het motiveren van medewerkers verhoogt gewenst gedrag op de werkvloer. Beloningen trachten medewerkers de juiste kant ten behoeve van de organisatie op te sturen. Daarnaast stimuleert dit mechanisme werkintensiviteit en langdurige inspanning.

De kracht ligt in de brede benadering van de diverse Controls; de verschillende invalshoeken van Control vormen gezamenlijk een package. Bovengenoemde mechanismen vormen alleen geen directe oplossing voor conceptuele problemen. Deze vormen meer een richtlijn waarbij er gediscussieerd kan worden over de nadere invulling en toepassing ervan. De toepassing van de Controls is context- en situatieafhankelijk. Het is net waar de organisatie de nadruk op plaatst met het vormen van MC. Ook kan de organisatie besluiten zich op meerdere te richten (Malmi et al, 2008, p. 291-295). Dit betekent in het kader van Tijdschrijven dat de nadruk niet uitsluitend hoeft te liggen op uitsluitend Planning en Administratieve Controls.

Volgens Westerkamp (2003, p. 1) kan Tijdschrijven gezien worden als een onderdeel en mechanisme van Management Control en worden gehanteerd als Performance Management- methode wanneer er gerichte doelstellingen aan worden gekoppeld (Performance criteria) (Langfield-Smith, 1997).

Voor de invulling van Tijdschrijven kan dit betekenen, dat de organisatie bijvoorbeeld beloningen aan de doelstellingen van Tijdschrijven koppelt middels Cybernetische Controls. Wanneer de nadruk op Culturele Controls ligt, betekent dit, dat Tijdschrijven meer Loose ingericht moet zijn met individuele afstemming (Van Zessen, 2006). De invulling moet immers verder vrij worden bepaald. Wordt er veel gebruik gemaakt van Planning, zal Tight Control meer een rol gaan spelen en zullen medewerkers geleid worden door Administratieve Controls. Volgens Malmi et al (2008) ligt de inrichting van Control dus aan op welke Control Mechanisme(n) de nadruk ligt. Zij sluiten geen enkele toepassing uit. Dit kan betekenen dat de inrichting van Tijdschrijven gericht op Cultural Controls en beloningen wel eens anders kan worden vormgeven dan dat deze puur is gericht op Planning en Administratieve Controls.

Door de verlegging van de nadruk naar flexibiliteit, ondersteuning van organisatieverandering, innovatie en leren binnen de organisatie, is in de praktijk een innovatieve situatie ontstaan naast de kostengerichte, waarbij de focus voorheen lag op evaluaties waarbij resultaten werden vergeleken met vooraf opgestelde standaards (budgetten) (Henri, 2006). Simons (1995) noemt deze 'oude' situatie Diagnostisch en voegt daarin de Planning en Administratieve Controls van Malmi et al (2008) samen. Diagnostische Control maakt deel uit van de Levers of Control, waarbij het onderscheid wordt gemaakt tussen vier verschillende Control-systemen, die worden ingericht door diverse MC- factoren (Simons, 1995). Deze worden hieronder nader toegelicht.

### 2.2.2 De Levers of Control (Simons, 1995)

Simons (1995) heeft vier Levers of Control getypeerd, die op gebalanceerde wijze de richting aangeven naar het behalen van de organisatiestrategie. De nadruk ligt op het meten van performance als onderdeel van Control en het gebruik daarvan op het aanpassen aan de markt en de klanten. Volgens Fauzi & Rahman (2008) is deze benadering van Simons de meest volledige en uitgebreide.

De Levers of Control worden gezien als een bruikbare methode voor de inrichting van MC, omdat er naar diverse andere aspecten wordt gekeken dan alleen technologie, structuur, bestaan en ontwerp (Mundy, 2010, p. 500).

#### 2.2.2.1 Diagnostische Control systemen

Managers gebruiken Diagnostische Control systemen om doelstellingen, de omzetgroei en winstgevendheid te meten en te beheersen. De actuele resultaten worden met verwachte resultaten vergeleken (Budgetteren). De daaruit resulterende feedback wordt gebruikt om inputs aan te passen, zodat de outputs de doelstellingen tegemoet komen. Door de volledige en geautomatiseerde inrichting, wordt bij managers de last weggenomen om continue te monitoren. Medewerkers krijgen deze verantwoordelijkheid. Echter, het systeem is statisch en daardoor ineffectief in het meten van meer complexe en moeilijk te behalen doelstellingen (Simons, 1995). Hierdoor ontstaat vaak ineffectieve Control, omdat medewerkers hulp van managers benodigd zijn en dat niet krijgen. Daarnaast is dit systeem niet meer volledig actueel. Door veranderingen op het gebied van cultuur, de markt, wensen van de klant en technologie, is de focus verlegd naar non- financiële meetcriteria. Daarom zijn er drie levers toegevoegd. Deze leiden tegenwoordig gezamenlijk tot verbeterde performance (Fauzi et al, 2008).

#### 2.2.2.2 Beliefs systemen

Het doel van Beliefs systemen is het stimuleren van commitment het inspireren van medewerkers om de organisatie doeltellingen en haar kernwaarden na te leven. Zonder aanwezige richtlijnen kunnen medewerkers gaan werken buiten het organisatiebelang om. Daarnaast inspireren Beliefs systemen medewerkers juist om nieuwe kansen te creëren door ze te motiveren om nieuwe manieren te vinden om waarde te creëren binnen de organisatie. Over het algemeen is bij iedereen de behoefte aanwezig om ergens iets aan bij te dragen (Simons, 1995). Fauzi et al (2008) leggen de nadruk op de symbolische manier van communiceren; hierdoor moeten medewerkers de kernwaarden van de organisatie begrijpen en worden daardoor geïnspireerd om bij te dragen aan het succes van de organisatie. Zij formuleren het iets anders dan Simons, echter wordt het woord inspireren wel gebruikt. Beloningen dragen bij, maar ook betrokkenheid, waardoor medewerkers het gevoel krijgen, dat ze worden gehoord en mee mogen denken met de visie van de organisatie. De kunst is om het systeem zo in te richten, dat medewerkers willen bijdragen.

#### 2.2.2.3 Boundary systemen

Boundary systemen stimuleren medewerkers creatief te zijn door ze te vertellen wat ze niet mogen doen. Grenzen worden toegepast om medewerkers te sturen. Grenzen lijken negatief, al hoeft dit niet zo te zijn. Bij nieuwe kansen kan er eindeloos worden doorgedacht, dat kan resulteren in een gedachtegang die afwijkt van die van de organisatie. Sturing is vereist om de organisatie op het 'juiste' pad te houden. Vooral als performance georiënteerde organisaties groeien, is het belangrijk dat er formele systemen worden gehanteerd om de grenzen te communiceren binnen de gehele organisatie.

Dit om risico's op het gebied van foutentoeename te minimaliseren. Fauzi et al (2008, p.137) specificeren de grenzen in de bedrijfscode en de strategische grenzen. Bij de bedrijfscode horen de wetten en gedragscodes. Bij de strategische grenzen horen de beperkingen op beslissingen van managers. Deze zijn het resultaat van de gecreëerde kansen door de implementatie van een Beliefs systeem (Fauzi et al, 2008, p.136-137).

Samen met Beliefs systemen, zijn Boundary systemen de Yin en Yang, die samen een spanning tussen commitment en straffen creëren. Hierdoor worden managers en medewerkers aangemoedigd om actief te functioneren en te ontwikkelen. Motivatie en inspiratie worden gestimuleerd en er is sprake van bescherming tegen potentieel beschadigend opportunistisch gedrag (Simons, 1995, p. 86).

#### 2.2.2.4 Interactieve Control systemen

Binnen een kleine organisatie komen managers en medewerkers gemakkelijk bij elkaar om de kernzaken en performance van de organisatie te bespreken. Binnen een groeiende dynamische onderneming is dit lastig. Hiervoor zijn gemakkelijk aanpasbare richtlijnen nodig, die bij veranderingen ervoor kunnen zorgen, dat medewerkers blijvend worden geïnformeerd en gestimuleerd. Het interactief maken van een systeem vraagt aandacht van alle medewerkers. Uiteindelijk zouden Interactieve Control systemen de strategische onzekerheden op moeten vangen, waarvan managers 's nachts wakker liggen (Simons, 1995, p.87).

Interactieve Control systemen lijken dominant in de literatuur van tegenwoordig (Grafton, Lillis & Widener, 2010), maar vormen ze nog wel onderwerp voor nader onderzoek (Mundy, 2010). Het effect van het toepassen van informele Controls moet hier nader worden onderzocht. Wanneer wordt ervoor gekozen de aanwezige stabiliteit opzij te schuiven binnen de organisatie? Het toepassen van Interactieve Control systemen tast de formele structuur en communicatie aan. Tenslotte moeten de drie andere levers ook optimaal worden toegepast in MCS voordat de toepassing van Interactieve Control systemen positief kan uitpakken (Fauzi et al, 2008). Echter, de vraag blijft: 'Wanneer worden ze succesvol toegepast en wat is het juiste moment om de vierde Lever erbij te pakken?' (Mundy, 2010).

Deze laatste vraag lijkt ook parten te spelen bij Tijdschrijven. De literatuur schrijft over Tijdschrijven voornamelijk als Diagnostische Control Systeem, omdat de nadruk op Planning ligt en aan de hand van Administratieve Controls wordt getoetst of de planning wordt gehaald. In de literatuur staat weinig over de toevoeging van Interactieve Control. Bij Tijdschrijven in algemene en brede zin, lijken culturele aspecten en interactieve communicatie geen rol te spelen.

Malmi and Brown (2008) geven daarentegen aan, dat er geen universeel toepasbare methode is. Dit betekent, dat er geen ultieme manier van Tijdschrijven is. Deze zal gerelateerd moeten worden aan de organisatie en misschien wel 'op maat gemaakt moeten worden'. Van Zessen (1996) geeft zelfs aan dat het instrument individueel afgestemd moet worden. Malmi et al (2008) spreken over vrijheid in invulling. Westerkamp (2003) legt de nadruk op betrokkenheid en het gevoel van op de vingers te worden gekeken. Tijdschrijven kan volgens

Westerkamp (2003) ook in gedeeltes van organisaties worden toegepast. Het nadeel is echter, dat er een stuk informatie mist en komt er vanuit de medewerkers de vraag 'Waarom wij wel en de rest van de organisatie niet?' Dit kan tegen de Beliefs in gaan van de gehele organisatie.

Kortom, er moet rekening gehouden worden met alle medewerkers, die betrokken raken bij Tijdschrijven. Individuele afstemming is vereist voor effectiviteit en daarbij komen zowel Beliefs (Simons, 1995) als Culturele Controls en beloningen (Malmi et al, 2008) aan de orde. Vanwege deze 'verschillende' situaties en de afhankelijkheid daarvan, wordt de Contingentie Benadering straks uitvoerig toegelicht. Een tussenstap is eerst Performance Management.

## 2.3 Performance Management

Performance management (PM) is onderdeel van een Management Control en is een voortdurend communicatief proces, dat wederkerig plaats vindt tussen een medewerker en leidinggevende. Hier zijn duidelijke verwachtingen vastgesteld over te vervullen taken, de samenwerking en de manier van beoordelen (Bacal, 2001, p. 3). Organisaties passen PM toe om prestaties te meten en het succes te beheersen. Het doel van de meeste organisaties is winstgevendheid. Artz (2012, p. 456) noemt hierbij het uitgangspunt Management Accounting systemen, die de financiële performance meten. Echter, door alleen de omzet te berekenen, weet de organisatie niet of de medewerkers tevreden zijn. Bij ontevredenheid stijgt het ziekteverzuim en is het verloop hoog. Medewerkers moeten worden vervangen en ingewerkt. Dit kost tijd en geld. Kortom, er zijn meer elementen die van belang zijn bij PM (Bacal, 2001, p. 3-5).

Volgens Abernethy (1995, p. 242-243) vormen de volgende twee elementen MC:

- ④ Performance Management (PM);
- ④ De structurele aspecten die nodig zijn om activiteiten te coördineren de twee belangrijkste elementen van MC.

PM vertaalt de strategie van een organisatie in een samenhangende set van Performance criteria. Deze criteria bevatten meetbare waarden, die na metingen feedback opleveren. Om effectief te zijn, moeten performance metingen een integraal deel uit maken van het management (control) proces (Abernethy, 1995). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende elementen:

- ④ Lange versus korte termijn;
- ④ Financiële versus non- financiële criteria (Otley, 1999).

Er zijn bij het ontwerp van PM vijf kernelementen van belang, die de organisatie zichzelf (regelmatig bij een veranderende omgeving) moet stellen om tot het ontwerp te komen:

- ④ De kerndoelstellingen die het lange termijn succes bepalen en de evaluatie van het behalen ervan;



- ④ De plannen en strategieën die de organisatie wil implementeren en de benodigde acties;
- ④ Het benodigde niveau en manier van presteren om de doelstellingen te kunnen realiseren;
- ④ De beloningen en 'straffen' die worden toegepast bij het behalen en niet behalen van de doelstellingen;
- ④ Benodigde informatiestromen, feedback en feed- forward (feedback dat wordt gebruikt voor de toekomstige goal setting) om te leren van de ervaring en de toepassing van het huidige gedrag in het kader van die ervaring.

(Otley, 1999, p. 365-366).

Volgens O'Grady, Rouse & Gunn (2010, p. 98) staan PM en MC zo dicht naast elkaar, dat zij refereren naar een Performance Management en Control raamwerk (PMC). Dit raamwerk, opgesteld door Ferreira & Otley (2006), geeft de rol van Control aan in het managen van performance. Management Control blijft ook hier de nadruk vormen. Daarom wordt Management Control naast Tijdschrijven binnen de Contingentie Benadering in dit onderzoek gehanteerd. De term Performance Management wordt in dit onderzoek dus verder even vergeten. Wat wel van belang is, zijn de behandelde criteria om Performance te meten. Deze komen nog aan de orde in het kader van de Contingentie Benadering (Contingentie variabelen) en vormen het kader voor de inrichting van Tijdschrijven en uiteindelijk Management Control.

## 2.4 De Contingentie Benadering

Vanuit de Contingentie Benadering gezien, is een organisatie een open systeem, bestaande uit complexe onderdelen die met elkaar interacties vormen en die worden geconfronteerd met onzekerheid in de omgeving. De focus ligt hierbij op diverse situaties, die geregeld veranderen. De effectiviteit en de efficiëntie van een organisatie worden bepaald door de bij de organisatie aanwezige capaciteit om in te spelen op deze veranderende situaties. Tegenwoordig zijn deze capaciteiten cruciaal om te overleven als organisatie (Hanson, 2003) (Chenhall, 2003). Het sturen, beheren en handhaven van deze capaciteiten, vormt het begrip Management Control (MC).

Voorheen lag de nadruk van de Contingentie Benadering uitsluitend op strategie en omgeving op een Diagnostische en Accounting- manier. Hierbij wordt de organisatie beïnvloed door onzekerheden vanuit de omgeving en vormt op basis daarvan Management Control (MC) om onzekerheid te reduceren. Op basis van omgevingsinvloeden werden diverse methodes (zoals Tijdschrijven) ontworpen, die diverse omgevingsvariabelen om konden zetten naar bruikbare en meetbare informatie (Chenhall, 2003). Volgens Chenhall (2003, p. 129) is de rol van Management Control (MC) ontwikkeld gedurende de afgelopen jaren. Van formele, kwantitatieve en financiële informatievoorziening en sturing is de focus verlegd naar de ondersteuning bij beslissingen nemen op lagere niveaus. Dit vereist een bredere scope aan informatie vanuit de interne organisatie, in plaats van vanuit de omgeving buiten de organisatie. Volgens Chenhall (2003) en

Langfield-Smith (1997) moeten er meer elementen moeten worden meegenomen bij de inrichting van PM. Ook ligt de nadruk niet meer op uitsluitend kostengerichte situaties.

De nadruk ligt tegenwoordig meer op de capaciteiten van de organisatie en de leercurve (de mate van aanwezigheid van leren binnen een organisatie) (Henri, 2006). Zij geven aan, dat variabelen van binnen de organisatie, zoals de Leercurve, de inrichting van Management Control vormen.

Opvallend is, dat leiderschapsstijl tegenwoordig ook in verband wordt gebracht met de Contingentie Benadering; op basis van situationele factoren wordt de gewenste leiderschapsstijl vastgesteld en toegepast (Hanson, 2003). In het kader van Tijdschrijven lijkt dit element inherent en gerelateerd aan de strategie. Hier gaat het om de communicatie naar de rest van de organisatie. Dit betekent dat het doel van Tijdschrijven en de doorvertaling van de strategie duidelijk tot stand moet komen.

In de kostengerichte situatie, eerder door Westerkamp (2003) en Bellinkx (2010) aangegeven, wordt hier niet altijd aan voldaan. Het doel van Tijdschrijven wordt te weinig gecommuniceerd en lijkt niet inherent aan de strategie. Ook blijkt de relatie tussen strategie en Tijdschrijven niet altijd duidelijk te zijn binnen de organisatie. Bij afwezigheid van een doelstelling en plotselinge implementatie, krijgen medewerkers het gevoel op hun vingers te worden gekeken, omdat ze het vaak niet prettig vinden om hun eigen werkzaamheden vast te leggen. Ze zijn bang daarop aangesproken of afgerekend te worden (Nijhof, 2010). Manager en medewerkers worden regelmatig verschillend behandeld, omdat de manager een extra rol heeft in de autorisatie en rapportage van de afdelingsuren met daarbij winst- en verlies- verantwoordelijkheid. Dit kan problemen geven op het culturele vlak, waaruit frictie kan ontstaan tussen manager en medewerker (Nijhof, 2010). Echter, de andere kant van de Contingentie Benadering geeft aan, dat MC wordt geïmplementeerd om managers te ondersteunen om gewenste organisatie resultaten te behalen. MC wordt bepaald door de context waarin zij functioneert en actief is (Chenhall, 2003, p. 128).

Tenslotte geeft de Contingentie Benadering aan, dat er geen universeel toepasbare vorm van MC bestaat (Otley, 1999, p. 367-369). Dit stemt overeen met de theorie van Malmi et al (2008) en Evans et al (Evans, Lewis and Patton, 1986). De keuze van geschikte Control- mechanismen hangt af van de situaties rondom en binnen de organisatie. Deze variëren en daarbij is geen ultiem passend model te vormen. De mate van aanwezigheid van Contingentie Factoren hangt af van hoe de situaties zijn en zich ontwikkelen (Evans et al, 1986, p. 494). Er moeten binnen de Contingentie Benadering meerdere aspecten mee worden genomen bij een effectief ontwerp van MC. Voorbeelden zijn:

- ④ De impact van de economie;
- ④ Organisatiestructuur;
- ④ Organisatiegrootte;
- ④ Omgeving van de organisatie (Chenhall, 2003).

Kortom, vanuit zowel de interne als de externe omgeving worden invloeden gegenereerd. Deze zijn te specificeren middels diverse Contingentie variabelen. De mate van aanwezigheid van deze contingentievariabelen vormen de invulling van Management Control.

In de volgende paragraaf komen diverse Contingentie Variabelen behandeld. Aanvullend komen er een aantal elementen aan de orde, die buiten de Contingentie Benadering vallen, maar wel eerder naar voren zijn gekomen en een rol spelen in dit onderzoek.

#### 2.4.1 Strategie

Het raamwerk van O'Grady (2010) legt de nadruk op strategie bij het inrichten van MC. Dit met name op plannen en kernsuccesfactoren, die worden doorvertaald in Performance criteria door de gehele organisatie heen. Het vormen en vastleggen van de strategie is Organisatie Zieel voor het inrichten van MC. De strategie is de onderliggende basis en moet als eerste worden geformuleerd (Kaplan et al, 2003) (Otley, 1999).

Aandeelhouders hebben voornamelijk interesse in de korte termijn prestaties van een organisatie. Investeerders leggen geen nadruk op strategische lange termijn- doelstellingen, die zijn gericht op loyaliteit naar de klanten en investeringen in personeel. Organisaties leggen daarom de nadruk op de korte termijn prestaties, die snelle omzet generen, om aan de verwachtingen van aandeelhouders te voldoen. Door de aanwezigheid van zwak gedefinieerde of de afwezigheid van Performance Criteria, ontstaan onvolledige uitkomsten voor verbeteringen (Neely, 1999). Doordat Performance criteria onvolledig of niet worden gerelateerd aan de organisatiestrategie, verliezen ze hun kracht voor het meten van overall organisatie-performance (Neely, 1999, pp. 206).

Volgens Malmi and Brown (2008) moeten criteria uit de door hun genoemde Controls worden gedefinieerd, die naast het uitoefenen van Control ook Performance meten. Volgens zowel Malmi and Brown (2008) zijn deze net als de Contingentie Benadering (Chenhall, 2003) situatie afhankelijk. Dit betekent, dat er dus zowel criteria kunnen worden opgesteld voor de kostengerichte als de innovatieve; deze kunnen immers worden aangepast aan en ingevuld door de situatie.

#### 2.4.2 Structuur (indeling processen) en procestypologie

Financieel gerichte Performancemetingen lijken geschikt voor organisaties met stabiele standaard productieprocessen en gericht op minimale kosten. Daarentegen lijken organisaties met de focus op differentiatie zich te richten op strategisch commitment en flexibiliteit (Abernethy, 1995, p. 242).

Volgens Henri (2006, p. 531) is diversiteit hier van belang, omdat dit meerdere invalshoeken op het gebied van oorzaak en gevolg in kaart brengt.

Daarnaast worden managers weerhouden om één meetresultaat te verbeteren ten koste van anderen. Tenslotte is de reden voor het gebruik van PM van belang (Henri, 2006, pp.78).

Tegenwoordig ligt de nadruk binnen Management Control op het meten van non- financiële data. Dit betekent, dat er meer informatie uit marktanalyses en tevredenheidonderzoeken wordt gehaald dan uit financiële gegevens. Hiervoor worden non-financiële criteria opgesteld, die aan moeten geven hoe tevreden medewerkers en klanten zijn en hoe servicegericht er wordt gewerkt. Tijdschrijven lijkt hier haar kracht te verliezen door verschuiving van kostengericht naar innovatief (differentiatie). De Balanced Scorecard lijkt eerder een geschikter instrument bij organisaties met een diversiteit aan productieprocessen, omdat deze meerdere facetten van de organisatie en haar omgeving inzichtelijk maakt (Kaplan & Norton, 2003).

De organisatiestructuur bestaat verder uit de volgende Contingentie variabelen. Deze worden in de volgende sub- paragrafen toegelicht:

- ④ Organisatiegrootte;
- ④ Complexiteit binnen de organisatie;
- ④ Mate van decentralisatie;
- ④ Afhankelijkheid van rest van organisatie en de daaruit ontstane gedrags- en communicatiepatronen.

(Gerdin, 2005, p. 102)

### 2.4.3 Organisatiegrootte

Organisaties met meer dan 250 medewerkers worden getypeerd als grote organisaties. Kleine organisaties bevatten 50 medewerkers of minder. Daartussen zitten er medium organisaties. Kleine en medium organisaties worden vaak samengevoegd als SME's (Small and Medium Enterprises) (Malmi et al,2008) (Huberts, 2012, p.20).

In kleine organisaties vindt Control en coördinatie tussen manager en medewerker plaats door middel van regelmatige en informele interacties. Bij een groeiende organisatie is meer coördinatie en communicatie nodig. Om te voorkomen, dat de hieraan bestede kosten en tijd te hoog oplopen, moeten Control- mechanismen worden aangepast aan de grootte van de organisatie (Huberts, 2012). Des te groter een organisatie wordt, des te meer behoefte er is aan formele Control en PM (Chenhall, 2003, pp. 23). Dit betekent dat Tijdschrijven bij een grotere organisatie beter past, vanwege de behoefte aan planning en de strakke sturing door middel van Administratieve Controls.

#### 2.4.4 Organisatie en marktonzekerheid (in het kader van verandering)

Bij organisatieverandering moet de focus van MC worden aangepast. Simons (1995) beschrijft dit in de vorm van de vierde lever: Interactieve Control systemen. Wanneer een organisatie besluit meer differentiatie in haar aanbod van producten en diensten aan te brengen, zal de manier van MC moeten worden aangepast. Performance criteria gerelateerd aan de differentiatiestrategie moeten niet alleen signaleren of de strategie correct wordt gevolgd, maar moeten ook gedrag aanmoedigen, dat consistent is met de strategie. In concurrerende en snel bewegende markten ligt de nadruk niet alleen op prijs, maar ook op waarde. Waarde staat hier voor kwaliteit, service en betrouwbaarheid (in levering). Er moet naast een goede prijs, waarde worden geleverd aan de klant. De waarde wordt bepaald door de klant. De mate waarin de klant de organisatie kan beïnvloeden wordt gezien als een kernfactor in Performancemetingen en uiteindelijk in Management Control (Neely, 1999, pp. 219). De organisatie moet zich hier dus blijvend aan aanpassen.

De literatuur heeft het voornamelijk over de kostengerichte situatie met veel markt zekerheid. Het bestaande Tijdschrijven is hier op ingericht. In een meer op differentiatie gerichte organisatie, kan Tijdschrijven passen mits ingericht op een wat meer onzekere omgeving.

#### 2.4.5 Technologie

De informatietechnologie heeft nieuwe mogelijkheden gecreëerd voor het genereren van data voor prestatiemeting. Daarnaast worden de presentatie en de analyse van data beïnvloed. Het gevolg hiervan is een enorme groei in de vraag naar managementinformatiesystemen. Veel aanbieders van informatiesystemen hebben hun producten geïntegreerd met Performance Management (Systemen). Deze genereren ook non-financiële data, die wordt vergeleken met de vooraf opgestelde Performance criteria. Een voorbeeld van zo'n geïntegreerd raamwerk is de in Bijlage 2 genoemde Balanced Scorecard (Neely, 1999, p.221).

Wanneer er binnen een organisatie veel sprake is van Technologie en Automatisering, lijken productieprocessen daarop aangepast en gestandaardiseerd. Tijdschrijven lijkt hier geschikt te zijn voor het inzichtelijk maken van de processen.

#### 2.4.6 Aard van de werkzaamheden/ type werk

Bailey (2011) refereert naar de complexiteit en aantrekkelijkheid van taken. Deze zijn organisatie- specifiek, maar ook bepaald door de medewerker zelf en de afdeling waar de medewerker werkzaam is.

In de kostengerichte situatie wordt meer gesproken over routine werkzaamheden, bestaande uit standaard taken. Bij het goed uitvoeren van deze taken, vindt er over het algemeen voldoening plaats bij de medewerker. Medewerkers voelen zich vaak prettig bij de routine en hechten waarde aan extrinsieke beloningen. Door middel van een financiële beloning worden ze gemotiveerd hun werk goed te blijven doen.

In de innovatieve situatie brengen intrinsieke stimulansen de medewerker naar het gewenste niveau. Intrinsieke stimulansen bestaan uit: een groepsgevoel willen hebben (Beliefs systemen) en willen bijdragen aan het succes van de organisatie. Daarnaast vormt een ambitie een stimulans, die de medewerker ergens doelgericht heen brengt. De aard van de werkzaamheden hangt dus samen met de daaraan gekoppelde performance criteria en de manier van belonen. Hier worden voor de kostengerichte en de innovatieve verschillende uitgangspunten zichtbaar. Daarom wordt er in de volgende en laatste paragraaf dieper ingegaan op beloningen.

#### 2.4.7 Beloningen en compensaties

Zoals al eerder genoemd, leidt het instellen van van beloningen tot een verhoogde inzet en betrokkenheid ten opzichte van het ontbreken van beloningen (Malmi and Brown, 2008, p. 293). Daarnaast geven Ho et al (2014) aan, dat strategie consensus gerelateerd is aan zowel financiële als niet financiële performance. Hier hangt de prestatie af van de fit tussen de medewerker en de organisatie en de mate waarin de strategie is doorvertaald in performance criteria en de mate waarin deze bij behalen worden beloond (Ho, Wu and Wu, 2014, p. 51).

Eerder lag binnen kostengerichte situaties de focus op extrinsieke beloningen. Geldbeloningen en andere materiële compensaties werden toegepast om de medewerker te motiveren en te betrekken bij organisatiedoelstellingen. Tijdschrijven wordt ingericht op basis van de werkzaamheden. Dit betekent dat de verschillende taken worden meegenomen, hoe lang er over deze taken wordt gedaan en de hoeveelheid aandacht er wordt besteed aan de diverse taken. Dit wordt gecontroleerd en op basis van vooraf gestelde normen wordt er beoordeeld en mogelijk beloond (Bonner and Sprinkle, 2002, p. 306).

Binnen de innovatieve organisatie ligt de nadruk meer op intrinsieke beloningen. Binnen de innovatieve organisatie wordt hier ruimte voor gecreëerd middels het verstrekken van een lerende omgeving, waarbij verantwoordelijkheid en flexibiliteit een grote rol spelen. Mensen willen deel uitmaken van een groep en vinden het prettig om dat te bereiken. Dit is dan de intrinsieke beloning, waarbij gevoel en gedrag de kernrol speelt. Ook ligt de nadruk op ontwikkeling, waarbij er wordt gestreefd naar een omgeving waarin de beloningen bestaan uit het nastreven van ambities en waarbij Culturele Controls (samenwerken) een rol spelen via groepsbeloningen (Bonner and Sprinkle, 2002, p. 306).

Volgens Kunz and Pfaff (2002) bestaat intrinsiek gedrag uit: het willen deel uitmaken van een groep, meegaan met de flow en uit gedrag waarmee een medewerker zich competent en vastbesloten voelt en zichzelf doelstellingen stelt. Door deze te bereiken, wordt de medewerker intrinsiek beloond (Kunz et al, 2002, p. 280-282). Volgens Brüggén & Moers (2007, p. 28-30) zorgen sociale normen voor een andere koers van uitvoering, dan de beloning die is gebaseerd op financiële aspecten. Zij maken duidelijk onderscheid tussen financiële beloningen en non-financiële. Bailey (2011) voegt ze echter samen.

Ook bij de BSc zijn zowel financiële als non-financiële aspecten van belang, omdat anders de invulling van het sturingsmechanisme niet volledig is. Wat opvalt, is dat hier alleen de link te leggen valt met de innovatieve situatie. Daar wordt immers gesproken over leren.

Volgens Bailey (2011, p. 190) hangt de totale performance af van de mate van complexiteit en de aantrekkelijkheid van de taken en het daaraan gekoppelde beloningsstelsel, zowel intrinsiek als gebaseerd op financiële aspecten. Dit zou dus samen moeten hangen met Tijdschrijven om Performance te kunnen meten. Performance criteria moeten hier worden afgestemd op de gestelde doelstellingen. Binnen de kostengerichte situatie zou er dan sprake zijn van een lage complexiteit en veel routine. Binnen de innovatieve situatie ligt de nadruk op complexiteit en variatie.

Kortom: intrinsieke motivatie komt vanuit de medewerker zelf en de beloning is het bereiken van de uit deze motivatie gestelde doelstellingen en de eventuele bevestiging van de manager. Omdat Beloningen situatieafhankelijk blijken te zijn en ook als apart mechanisme wordt genoemd door Malmi and Brown (2008), worden deze ook meegenomen in het vormen van de hypothesen.

## 2.5 Slot en hypothesen

Tijdschrijven lijkt binnen een kostengerichte situatie een Diagnostisch Control systeem om efficiënt en Ticht te sturen binnen een grote organisatie, waarmee de verkregen data wordt vergeleken met de gebudgetteerde data (in dit geval vooraf bepaalde tijd per taak) (Simons, 1995). Op basis daarvan wordt feedback gegenereerd. Hieruit ontstaat de eerste hypothese. Om gericht te kunnen sturen en deze diagnostische manier van Control uit te oefenen, wordt er gebruik gemaakt van Ticht Control en een strakke planning. Deze uitspraak vormt de tweede hypothese om te toetsen. Om resultaat te boeken via de genoemde wijzen in de eerste twee hypothesen, vormen beloningen de derde hypothese. Beloningen worden echter weinig in relatie met Tijdschrijven genoemd, terwijl deze wel een relatie vormen met MC (Ferreira and Otley, 2009). Vooral financiële beloonssystemen worden toegepast in de kostengerichte situatie. Volgens Neely (1999) blijft beloningen koppelen aan Performance criteria een discussiepunt. De balans tussen motivatie en prestatiedruk is namelijk lastig te vinden.

In het kader van de Contingentie Benadering wordt er een andere situatie tegenover gezet, waarin Tijdschrijven wordt geplaatst: Een innovatieve situatie, de verwachting is dat er flexibeler wordt omgegaan met Tijdschrijven. Ook is de verwachting dat er sturing door middel Loose Control plaats vindt en dat de nadruk op andere vormen van Belonen ligt dan bij een kostengerichte situatie. Beloningen zijn binnen een kostengerichte situatie veelal zichtbaar in financiële vorm. Beloningen zijn binnen een innovatieve situatie helemaal niet nodig of verschijnen deze in een andere vorm.

Malmi and Brown (2008, p. 293) geven aan, dat beloningen als Control- mechanisme een grote invloed hebben bij de inrichting van MC, in zowel financiële vorm als in intrinsieke vorm. Intrinsieke beloningen bestaan uit het krijgen van meer verantwoordelijkheid, leren, het gevoel van bij een groep horen en flexibiliteit. Deze elementen dragen zorg voor de ontwikkeling van een medewerker en vormen daarom een (intrinsieke) beloning. Gezien de situatieafhankelijkheid en de relatie met Control, worden beloningen ook meegenomen in het onderzoek.

Op basis van deze twee benaderingen kunnen twee groepen aan hypotheses worden gevormd:

🕒 Hypotheses in de situatie van de kostengerichte strategie:

1. In de situatie van een kostengerichte strategie, neemt Tijdschrijven de vorm aan van een Diagnostisch Control Systeem;
2. In de situatie van de kostengerichte strategie, gaat Tijdschrijven samen met Ticht Control en een strakke planning binnen organisaties;
3. In de situatie van een kostengerichte strategie, worden er financiële beloonsystemen aan Tijdschrijven gekoppeld.

🕒 Hypotheses in de situatie van de innovatieve strategie:

1. In de situatie van een innovatieve strategie, wordt de informatie van Tijdschrijven meer toegepast om te leren en maakt dit een belangrijk deel uit van Interactieve Control;
2. In de situatie van een innovatieve strategie, gaat Tijdschrijven alleen samen met Loose Control;
3. In de situatie van een innovatieve strategie, worden de medewerkers meer getriggerd om mee te werken aan Tijdschrijven door middel van intrinsieke beloonaspecten.

Eerst wordt in Hoofdstuk 3 verder gegaan met de omschrijving en de onderbouwing van het casusonderzoek. De organisaties die betrokken zijn in het praktijkonderzoek worden hier beschreven. Ook wordt de opzet toegelicht. Tenslotte worden de beperkingen van het onderzoek toegelicht, die daarentegen nog wel perspectief bieden voor een vervolgonderzoek.



### 3 Onderzoeksmethoden en technieken

Nu het Theoretisch Kader is neergezet, volgt de opzet van het empirisch onderzoek. Hierin worden de cases beschreven en worden de stappen beschreven van de uitvoering van het onderzoek.

#### 3.1 Omschrijving onderzoek

Tijdschrijven wordt in de literatuur enigszins bekritiseerd vanwege de beperkte invalshoeken. Er wordt uitsluitend gesproken over de toepassing in een kostengerichte situatie. Tijdschrijven komt hierbij voornamelijk naar voren als diagnostisch en kostengericht. Het doel is om Tijdschrijven is een ander perspectief naar voren te brengen binnen een andere situatie. Er wordt verwacht dat daarbij een verschuiving plaats vindt van diagnostische control naar meer interactieve, aangezien de markt verandert en de nadruk niet altijd meer ligt op prijs en de minimalisering van kosten. Dit betekent, dat er in dit onderzoek ook Tijdschrijven wordt bekeken in een innovatieve situatie. Op basis daarvan zijn dan ook de hypothesen opgezet. De kostengerichte situatie is veelal besproken in de literatuur, echter zijn er praktijkvoorbeelden te weinig. De innovatieve situatie wordt bijna niet besproken in de literatuur, terwijl de invalshoeken van de Control Mechanismen van Malmi and Brown (2008) en de Levers of Control van Simons (1995) wel degelijk perspectieven laten zien betreffende andere elementen dan alleen kostengerichte. Door er ook nog Contingentie- variabelen bij te halen, biedt dit uitgangspunten voor hypothesen, die in de twee verschillende situaties getoetst kunnen worden. In het kader van de twee verschillende situaties, zijn per situatie drie afzonderlijke hypothesen opgesteld.

Er is gekozen voor een Multi- casusstudie bij drie organisaties. Een Multi- case studie bestaat uit een onderzoek waarbij minimaal twee situaties met elkaar worden vergeleken. De data in de casusstudie wordt verzameld en bevat onderzoeksmethodes van kwalitatieve aard, zoals interviews, documentanalyses en observatie (Gibbert and Ruigrok, 2010, p. 3). Volgens Stake (2006) biedt de case studiemethode een solide basis voor het verkrijgen van de benodigde informatie bij het toetsen van hypothesen, van toepassing op meerdere situaties. Vooraf worden er criteria opgesteld waarnaar wordt gezocht. Op basis van de hypothesen komen er meerdere situaties naar voren. Deze bevatten cases uit een kostengerichte situatie en uit een innovatieve situatie.

#### 3.2 De cases

Organisatie X BV is een dochteronderneming van Organisatie Z en functioneert verder als zelfstandige Business unit. Tijdens mijn detachering bij Organisatie X, was Tijdschrijven net op de afdeling Finance & Control (F&C) geïmplementeerd. Tijdschrijven maakt deel uit van een Performance Management programma van Organisatie Z, dat zowel binnen Organisatie Z als binnen al haar dochterondernemingen op alle financiële afdelingen (FSO: Financiële Service Organisatie = alle financiële afdelingen bij elkaar) zijn intrede deed. Onder deze dochterondernemingen valt ook Organisatie Y. Hier hebben we de eerste drie cases: De FSO's van Organisatie Y, Organisatie X en Organisatie Z.

Daarnaast was er binnen Organisatie X op de afdeling Customer Support (CS) al een vorm van Tijdschrijven aanwezig. Dit gaf de aanleiding om er een vierde case bij te pakken. Dus het onderzoek bevat de volgende cases:

- ⦿ Organisatie Y
- ⦿ Organisatie X F&C
- ⦿ Organisatie X CS
- ⦿ Organisatie Z NV

Organisatie Y is hier echt kostengerichte organisatie, door middel van de uitsluitend kostengerichte strategie en de hoge mate van technologie. Organisatie X is de innovatieve, waarbinnen zowel F&C (Finance & Control) als Customer Support (CS) vallen. Dit blijkt uit de flexibiliteit en de vrijheid van bedrijfsvoering. Organisatie Z NV lijkt er tussen in te vallen; van uitsluitend kostengerichte organisatie lijkt Organisatie Z door de toevoeging van een aantal elementen innovatie toe te passen. Hierover volgt later meer. De casusorganisaties bevinden zich binnen de energiemarkt, waarbij zowel de innovatieve situatie als de kostengerichte een belangrijke rol spelen.

### 3.3 Stappen onderzoek

Van te voren zijn er vragenlijsten opgesteld. Deze bestaan uit een combinatie van vragen over Management Control en Tijdschrijven. Vervolgens zijn de Business Controllers van de caseorganisaties telefonisch benaderd met de vraag of ze willen deelnemen aan het onderzoek. Telefonisch is het onderzoek en het doel ervan aan ze toegelicht. Na de telefoongesprekken, zijn per E-mail de vragenlijsten toegestuurd met het verzoek elke met een uitgebreide toelichting te beantwoorden. Het doel was het verkrijgen van zoveel mogelijk informatie. Dit heeft ertoe geleid dat, naast de ingevulde vragenlijsten, er ook een aantal bijbehorende interne stukken zijn toegestuurd, die de beantwoording van een aantal vragen verduidelijkten.

Er is tevens gebruik gemaakt van observatie; door de gedetacheerde periode bij Organisatie X en deel te nemen in de dagelijkse bedrijfsvoering was dit mogelijk. Externe medewerker zijn, maakte het toch mogelijk om neutraal blijven en de situaties van een afstand te kunnen observeren. Vervolgens zijn de uitkomsten als gevolg van een uitvoerige diepteanalyse van de antwoorden in de vragenlijsten naast de observaties gelegd. Hierbij is er in bepaalde opzichten gelet op hoe de vragen zijn beantwoord. Er is gezocht naar specifieke kernwoorden vanuit de literatuur: betrokkenheid medewerkers, controle, motivatie en tevredenheid. Ook is er gekeken naar het benoemen van Contingentie Variabelen in antwoorden. Met name is de focus gelegd op strategie en op de flexibiliteit van Tijdschrijven. Indirect, omdat de mate van aanpasbaarheid aan diverse situaties en de omgang van medewerkers vanuit de ondervraagde zelf naar voren moest komen.

De hypotheses zijn gebaseerd op de concepten binnen de literatuur. Vanuit de literatuur zijn de hypotheses opgesteld. Vanuit daar zijn de vragenlijsten opgesteld door specifiek vragen over woorden uit de hypotheses te stellen. Vervolgens zijn de antwoorden gebruikt voor het toetsen van de hypotheses. Daarnaast is er ruimte overgelaten voor onverwachte zaken, want ten behoeve van volledigheid moet hier voor open worden gestaan. Op deze manier bleef het interview objectief en volledig. Neutraliteit staat voorop en dit is getracht te bewerkstelligen, door de met behulp van de open vraagstelling, de ondervraagden te stimuleren zoveel mogelijk te vertellen. Ook komen er verbanden naar voren vanuit de ondervraagden, die niet van te voren gelegd zijn met de literatuur. Dit geeft ruimte om interpretaties de vrije loop te laten en diverse relaties te leggen met de literatuur. Uiteindelijk zijn de verbanden met de literatuur gelegd aan de hand van bepaalde uitspraken over de strategieën van de organisaties en afdelingen, het beoogde doel van Tijdschrijven en of dit daadwerkelijk wordt behaald. Hoe kijken de ondervraagden naar Tijdschrijven en kijken zij naar de toepassing ervan in diverse situaties? Misschien nog wel belangrijker: hoe ervaren zij hoe ermee wordt omgegaan door de medewerkers die ermee werken? Tenslotte: zien zij mogelijkheden voor perfectioneren en de toekomst?

### 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Er is gebruik gemaakt van kwalitatieve data analyse; dit betekent dat er data zijn verzameld op basis van telefonische interviews, vragenlijsten en observatie. Er heeft geen data-analyse plaats gevonden op basis van statistieken en dus geen kwantitatief onderzoek. Voor het gewenste resultaat van dit onderzoek, moest er de diepte in worden gegaan. Dat kan eigenlijk alleen met kwalitatieve data-analyse.

Om validiteit te waarborgen, moet de onderzoeker zichzelf en zijn of haar publiek ervan overtuigen, dat de bevindingen vanuit het onderzoek puur zijn gebaseerd op secure analyses van alle data en niet van een paar uitgekozen voorbeelden (Gibbert and Ruigrok, 2010, p. 4). De validiteit is in dit onderzoek gewaarborgd in de vorm van de analyse van zowel de ingevulde vragenlijsten als de bijbehorende ontvangen data. Alles is uitvoerig bekeken van alle drie de casusorganisaties en ook van de beide afdelingen binnen Organisatie X. Er was toegang tot al deze data vanwege het gedetacheerd zijn binnen Organisatie X. Door het gedetacheerd zijn en door het externe functioneren kon hierdoor neutraliteit worden gewaarborgd tijdens onderzoek. Externe validiteit staat voor dat theorieën in meerdere contexten en situaties getest moeten worden om representatieve resultaten te kunnen weergeven (Gibbert et al, 2010, p.5). Binnen dit onderzoek is dit gedaan op basis van het testen van de hypotheses binnen 2 gekozen situaties, de kostengerichte en de innovatieve. Binnen elke situatie bevindt zich minimaal één casus.

Tenslotte refereert betrouwbaarheid naar de afwezigheid van willekeurige foutmeldingen. Andere onderzoekers zouden op basis van hetzelfde onderzoek met behulp van dezelfde stappen op dezelfde resultaten en conclusies moeten uitkomen (Gibbert et al, 2010, p. 6). Door middel van logisch redeneren en toepassing van bestaande literatuur, zijn er voor de nieuwe situatie (innovatieve) hypotheses opgesteld.

Ten behoeve van de betrouwbaarheid, hebben buiten de ondervraagden om, twee mensen naar de vragenlijst gekeken. Verder zijn er meerdere data-analyse- methodes toegepast: Eerst zijn er vragenlijsten opgesteld, waarbij de vragen zijn bekeken door twee personen buiten het onderzoek. Vervolgens zijn de cases telefonisch benaderd, waarin de vragenlijsten en de manier van invullen zijn toegelicht. Daarna zijn de vragenlijsten verzonden naar de cases en ingevuld door de Business Unit (BU) Controller vanuit de caseorganisaties. Hiervoor zijn drie BU Controllers benaderd. Voor Customer Support is de Afdeling Senior benaderd. Zij hebben deze vragenlijsten uitgeprint na het invullen, geparafeerd en retour gestuurd. Daarbij is er ook diverse documentatie ontvangen, ter onderbouwing van de antwoorden in de vragenlijsten. Tenslotte: door het zich als externe medewerker binnen de organisatie te bevinden, is er met behulp van observatie op de werkvloer, de relatie gelegd met de theorieën uit het Theoretisch Kader.

In het volgende hoofdstuk worden de casusorganisaties eerst kort toegelicht, waarna er direct verder wordt gegaan met de toetsing van de hypothesen per casusorganisatie.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de eerder weergegeven hypothesen getoetst binnen twee situaties: de kostengerichte en de innovatieve. Eerst zal er een uitsluitend kostengerichte organisatie aan de orde komen. Vervolgens wordt er een uitsluitend innovatieve case behandeld. Tenslotte komen er twee cases aan bod, die een mix laten zien van kostengerichtheid en innovatie. Voor iedere case wordt de organisatie eerst kort beschreven, waarna de hypothesen worden getoetst.

Allereerst worden er eerst een paar uitspraken weergegeven die het gehele onderzoek verduidelijken:

- ④ Binnen Organisatie Y, Organisatie X en Organisatie Z is op de afdeling Finance, Control en Reporting Tijdschrijven geïmplementeerd. Deze afdelingen vormen dan ook per organisatie een case. Daarbij komt Organisatie X met een tweede case op de afdeling Customer Support;
- ④ De methode en het instrument Tijdschrijven is bij elke case hetzelfde, echter, hoe deze worden toegepast, verschilt per caseorganisatie.

### 4.1 Organisatie Y

Organisatie Y is een onderdeel van Organisatie Z en staat voor de merkvisie: 'Prijs werft, grip behoudt'. Organisatie Y biedt energie aan op zowel de zakelijke als de consumentenmarkt, op de manier waarbij alles door de klant zelf kan worden gedaan. Via digitalisering biedt Organisatie Y de klant direct haar eigen verbruik te monitoren en daarbij een lage prijs ontvangt. Transparantie, nuchterheid, sympathie en zelfverzekerdheid zijn hierbij kernwaarden.

Organisatie Y streeft ernaar te groeien in marktaandeel; dit door het verder uitbouwen van het retailkanaal. Daarnaast wordt er gericht op het verbeteren van de Interne Organisatie (IO). Daarbij wordt gebruik gemaakt van de producten, proposities, services en innovaties, die reeds zijn ontwikkeld bij Organisatie Z. Dit alles ten behoeve van kostenbesparing; processen, producten en systemen worden zoveel mogelijk op elkaar afgestemd. De doelstellingen van Organisatie Y zijn tevens op die van Organisatie Z afgestemd ([www.OrganisatieY.nl](http://www.OrganisatieY.nl)). Hier is sprake van de kostengerichte situatie, omdat er sprake is veel toegepaste technologie, gericht op efficiëntie en lage kosten.

De strategie 'Prijs werft, grip behoudt' zegt verder ook al genoeg; Via digitalisering biedt Organisatie Y de klant de mogelijkheid direct haar eigen verbruik te monitoren. Ook richt Organisatie Y zich op het verbeteren van de Interne Organisatie (IO) en daarbij wordt gebruik gemaakt van de producten, proposities, services en innovaties die reeds zijn ontwikkeld bij Organisatie Z en zijn gestandaardiseerd. Dit alles ten behoeve van kostenbesparing; processen, producten en systemen worden zoveel mogelijk op elkaar afgestemd ten behoeve van uniformiteit en effectieve communicatie.

Hoewel innovatie ook wel een rol speelt in het kader van meegaan met de veranderende technologie, om actueel te blijven en te blijven voldoen aan de vraag, komt de nadruk op 'low costs' ook vanuit de moederorganisatie. Organisatie Z was altijd een kostengerichte organisatie en laat dit voortvloeien in haar dochter Organisatie Y, door echt puur zich te richten op het segment waar een kostenstrategie gehanteerd en gehandhaafd kan worden.

Ook is de Tijdschrijven- methode en het instrument vanuit Organisatie Z toegepast bij Organisatie Y. Dit betekent dat hier de performance criteria op het gebied van Tijdschrijven zijn afgeleid van die van Organisatie Z.

### **1. In de situatie van een kostengerichte strategie, neemt Tijdschrijven de vorm aan van een Diagnostisch Control Systeem**

Wat is effectief Tijdschrijven? Dit is in het theoretisch kader beschreven, door de eisen weer te geven waaraan Tijdschrijven moet voldoen om überhaupt effectief te worden. Laten we hiermee starten om deze nogmaals toe te lichten, aangezien bij de volgende cases dit ook weer aan de orde komt. Effectief Tijdschrijven bevat duidelijke communicatie over het doel ervan door de gehele organisatie heen. Op elke afdeling, waar hiermee wordt gewerkt, moet de organisatie duidelijk zijn. Ook moet er duidelijk zijn wat er met de resultaten wordt gedaan en betrokkenheid van de medewerkers is eveneens benodigd (Bellinkx, 2010) (Westerkamp, 2003). De aanwezigheid van beloningen stimuleert betrokkenheid (Malmi and Brown, 2008, p. 293).

Diagnostische Control Systemen zijn systemen die doelstellingen, de omzetgroei en winstgevendheid beheersen. De daaruit resulterende feedback wordt gebruikt om inputs aan te passen, zodat de outputs de doelstellingen tegemoet komen (Simons, 1995). Tijdschrijven is in deze case een Diagnostisch Control systeem; er zijn KPI's (Performance Criteria vertaald in concrete Key Performance Indicators, door Organisatie Z opgesteld) opgesteld en vanuit het Tijdschrijven wordt gemonitord of deze worden behaald.

Leiderschap moet zo zijn ingericht, dat de strategie en doelstellingen op een duidelijke manier worden doorvertaald naar andere lagen binnen de organisatie (in de vorm van Performance Criteria). Het doel van Tijdschrijven en de link met de organisatiestrategie moet duidelijk zijn voor elke medewerker. Doordat expliciet de doelstellingen van Tijdschrijven worden genoemd in het interview met de BU Controller van Organisatie Y en ook die van Organisatie Y zelf, lijkt het bewustzijn er te zijn voor alle doelstellingen.

Daarnaast worden in het interview ook discussies over KPI's in Performance Dialogen genoemd. Dit betekent dat de KPI's worden besproken door de betrokken medewerkers. Deze moeten dus duidelijk zijn.

Bij Organisatie Y bestaat de maandafsluiting uit de financiële afsluiting en uit de rapportage over de organisatieontwikkelingen, die zich hebben afgespeeld tijdens de afgelopen maand. Deze rapportage wordt intern bij Organisatie Y op management niveau besproken, maar wordt ook meegenomen in de inter-company afstemming met Organisatie Z. Tijdschrijven heeft geleid tot een verbetering van de maandafsluiting, omdat door Tijdschrijven knelpunten in het werkproces zijn geïdentificeerd. Deze knelpunten zijn te halen uit de hoeveelheid tijd, die ergens aan wordt besteed en door de bespreking ervan tijdens de Performance Dialogen.

Doordat de BU Controller de verbetering van de maandafsluiting noemt, wordt aangegeven dat dit proces door Tijdschrijven transparanter is geworden door inzicht in de tijdbesteding en nu efficiënter verloopt door taken beter te verdelen. Transparantie en efficiëntie worden genoemd in de doelstellingen. Hiermee lijkt er een directe link tussen de strategie en Tijdschrijven aanwezig te zijn en deze lijkt door de toepassing van Performance Dialogen en het opstellen van verbeterplannen ook duidelijk te zijn voor de betrokken medewerkers. Om Tijdschrijven succesvol te laten zijn, moeten medewerkers betrokken zijn bij Performance Management. Door ze te betrekken bij het proces, krijgen ze het gevoel gehoord te worden en het gevoel dat ze belangrijk zijn voor het meedenken. Dit vermindert weerstand en stimuleert motivatie bij het toepassen. De interactieve manier van sturen door medewerkers betrokken te laten zijn middels Performance Dialogen strookt echter niet met de Diagnostische manier van Control. BU- Controllers zijn het niet gewend zo actief bij het werkproces van hun medewerkers bezig te zijn. Om dit te trainen, wordt de BU- Controller gecoacht. Opmerkelijk is dus dat door Performance Dialogen, een kenmerk van Interactieve Control verschijnt. Dit is echter één kenmerk.

Er wordt aangegeven, dat het fijn zou zijn dat wanneer de KPI's minder vaak zouden veranderen. Er worden aan de hand daarvan steeds wijzigingen aangebracht in het Tijdschrijven, omdat KPI's moeten blijven matchen. Organisatie Z brengt wijzigingen aan, die weer verder voortvloeien naar Organisatie Y.

Dit betekent, dat de methode Tijdschrijven wekelijks verschillend kan zijn en medewerkers regelmatig te maken krijgen met veranderingen. Deze worden Top-down geïmplementeerd. Een Diagnostisch Control Systeem neemt, volgens de literatuur door de automatische inrichting, de last bij managers weg om continue te monitoren. Automatische monitoring hoort bij een kostengerichte en diagnostische organisatie en regelmatige veranderingen in de sturingsmethode passen niet hier dus niet. Dit leidt ook tot discrepantie met de organisatiedoelstellingen, doordat het zorgt voor onduidelijkheid. Tijdschrijven is hier nog niet volop automatisch; KPI's veranderen en de BU- Controller krijgt met Tijdschrijven de taak om actief te sturen door medewerkers te stimuleren betrokken te zijn. Dit is normaliter niet een taak van de BU Controller. Echter, als hij dit niet doet, verliezen de medewerkers het vertrouwen in Tijdschrijven, omdat het voor hen ook onbekend terrein is en ze bij een te gedetailleerde uitvraag het gevoel krijgen op de vingers te worden gekeken.

Toch is Tijdschrijven diagnostisch bij deze case, omdat er een directe link is tussen de doelstellingen van Tijdschrijven en de organisatiestrategie en dat deze link ook duidelijk is. Ondanks dat de manier van communiceren en door de doorvertaling interactieve kenmerken vertoont, blijft de sturing strak door Top-down- implementatie en het meten van het behalen van de doelstellingen. Het systeem is nog niet volwaardig, vandaar de noodzaak om interactiever te participeren. Wanneer deze is gestandaardiseerd, is het waarschijnlijk dat deze volwaardig diagnostische kenmerken vertoont.

## **2. In de situatie van de kostengerichte strategie, gaat Tijdschrijven samen met Tight Control en een strakke planning binnen organisaties**

Tight Control staat voor de gedetailleerde en strakke monitoring van het wel of niet behalen van de budgetten. Dit vindt plaats aan de hand van het opstellen van gerelateerde Performance criteria. De mate van aanwezigheid van technologie, formaliteit en punctualiteit bepaalt of dit strak gemonitord kan worden. Technologie hangt samen met prestatiemeting. Binnen Organisatie Y is de afhankelijkheid van technologie erg groot door de mogelijkheden die worden geboden online. De klant kan vanuit huis alles zelf regelen en dit wordt beheerst binnen de organisatie. Punctualiteit is hierbij vereist, omdat er bij een hoge mate aan errors, de klant nergens meer toe in staat is. Daarbij kost dit Organisatie Y niet alleen klanten, maar ook veel geld dat leidt tot het niet of het in mindere mate behalen van de organisatiedoelstelling. Toch is er ruimte voor andere aspecten dan diagnostische; door de toenemende interactie middels Performance Dialogen wordt namelijk informele interactie gestimuleerd, door de toenemende mate aan discussies en de mogelijkheid van het elkaar aanspreken op zaken.

Door Tijdschrijven zijn Planning Controls op afdelingsniveau toegenomen. Door middel van het Tijdschrijfbestand wordt er verzocht een weekplanning in te vullen. Vervolgens moet er per dag geadministreerd worden hoeveel tijd er aan welke activiteit is besteed. Door het Tijdschrijven zelf, wordt deze strak gemonitord. De resultaten gaan naar de BU- Controller en deze rapporteert ze door naar Organisatie Z. Vanuit Organisatie Z komt er feedback terug naar de BU- Controller en deze bespreekt ze weer met de medewerkers tijdens de Performance Dialogue.

Inhoudelijk over de manier van sturen wordt in de beantwoording in de vragenlijst helaas niets genoemd. Wel over de detaillering van de uitvraag (inrichting van Tijdschrijven), die zeer gedetailleerd is en dat past bij een Tight en Diagnostische manier van Control. In het monitoren en participeren moet de BU Controller een actieve rol vervullen. Hij moet zelf ook Tijdschrijven en bespreekt de resultaten direct met zijn medewerkers. Ook moeten de resultaten worden gerapporteerd naar Organisatie Z. Worden KPI's niet gehaald, wordt de BU Controller hierop aangesproken. Door de actieve participatie lijkt er enigszins sprake van Loose Control. Echter flexibiliteit is beperkt door de Top-Down implementatie, waardoor er toch sprake blijft van Tight Control. De Controls die gemoeid gaan met een strakke sturing en controle, zijn voornamelijk Cybernetische Controls, Administratieve Controls en Planning.



Cybernetische Controls (Malmi et al, 2008) staan voor het opstellen van Performance criteria, die nodig zijn voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, waarna aan de hand van de feedback hierop de activiteiten worden aangepast. Aan de feedback zouden beloningen kunnen worden gekoppeld. Met behulp van Administratieve Controls wordt het gedrag van de betrokken medewerkers geleid en beheerst. Dit wordt vormgegeven door procedures en beleidsvormen. Planning komt hier eigenlijk nog aan vooraf: Functionele doelen worden voor de gehele organisatie bepaald, worden doorvertaald in standaards en daarmee wordt het verwachte gedrag bepaald en de relatie met de kernactiviteiten van de organisatie. Tijdschrijven wordt gezien als sturingsmiddel, gebaseerd op feiten. Er zijn KPI's opgesteld, waarbij de activiteiten van F&C beter beoordeeld kunnen worden en procesefficiëntie centraal komt te staan. Er hebben een aantal verbeteringen plaats gevonden, die hebben geleid tot efficiëntere processen. Dit door het rapporteren van de uitkomsten van Tijdschrijven. Het besef van Tight sturing lijkt er hiermee te zijn door de Top-Down implementatie vanuit Organisatie Z. De BU Controller ziet erop toe dat de medewerkers alles goed invullen en rapporteren en rapporteert naar Organisatie Z. In dit geval is hier duidelijk sprake van Administratieve Controls.

Tijdschrijven vormt niet de kernactiviteit van de organisatie, maar is een methode om efficiënter te werken ten behoeve van het behalen van de kernactiviteitdoelstellingen. Bij Organisatie Y moet Tijdschrijven helpen om nog kostengerichter te kunnen werken en een zo laag mogelijke prijs aan te kunnen bieden aan de klant. Hiermee lijkt Tijdschrijven te matchen met de organisatiestrategie. Planning draagt daarnaast bij aan het bepalen van de gewenste termijn van het halen van de aan Tijdschrijven gerelateerde KPI's. Daarnaast, door de koppeling van de KPI's aan de organisatiestrategie, kan worden geconcludeerd dat de sturing en Control toch Tight is.

### **3. In de situatie van een kostengerichte strategie, worden er financiële beloonssystemen aan Tijdschrijven gekoppeld**

Binnen de kostengerichte situatie ligt de nadruk op extrinsieke beloningen. Dit betekent dat geldbeloningen en andere materiële compensaties worden toegepast om de medewerkers te motiveren en te betrekken bij organisatiedoelstellingen (Bonner and Sprinkle, 2002, p. 306). Er is sprake van beloningen binnen Organisatie Y. Er worden Bonusafspraken voor medewerkers met CAO- Contract genoemd (gebaseerd op bedrijfsbrede KPI-doelstellingen) en bonusafspraken voor medewerkers met een functie- contract (gebaseerd op bedrijfsbrede KPI- doelstellingen). Vanuit daar zijn individuele doelstellingen afgeleid. Wat direct opvalt, is dat er geen afdelingsdoelstellingen worden genoemd. Tijdschrijven is daarentegen per afdeling geïmplementeerd. Daarnaast worden ook de KPI's per organisatie niet genoemd, maar worden er alleen bedrijfs- brede doelstellingen genoemd. Deze zijn vanuit Organisatie Z ontstaan. Kortom, er zijn geen vormen van Belonen direct gekoppeld aan Tijdschrijven. Dit is in tegenstrijd met Malmi and Brown (2008) en Ferreira and Otley (2009), die aangeven dat de toepassing van beloningen wel degelijk motivatie en betrokkenheid stimuleert.

Wellicht dat er in de toekomst wordt gekozen voor de koppeling van beloningen aan Tijdschrijven. Een voorwaarde zal zijn, dat alle afdelingen binnen alle Business Units van Organisatie Z Tijdschrijven toepassen. Hiermee wordt de huidige uniformiteit van Beloonssystemen dan gewaarborgd. Momenteel wordt hier nog niet over gesproken, omdat nog niet alle BU's met hun afdelingen participeren. Dit biedt wel perspectief voor de toekomst. Er kan verder worden geconcludeerd dat de meeste hypothesen overeenkomen met de situatie. Tijdschrijven vervult binnen Organisatie Y een Ticht en Diagnostische manier van Control.

## 4.2 Organisatie X Finance & Control

Organisatie X is in 2005 opgericht om als eerste leverancier flexibiliteit te bieden op de gas- en elektramarkt. Dit doen zij door hun klanten de unieke mogelijkheid te bieden eventuele overschotten aan gas en elektra gemakkelijk en snel door te verkopen aan klanten waar tekorten zijn. Deze handel wordt gevoerd via een online handelsplatform, dat 24 uur per dag de mogelijkheid tot inkoop en verkoop biedt. De afgelopen jaren maakte Organisatie X een flinke groei door en ontplooi zich tot volwaardig partner in de agrarische sector. Vanaf 2008 handelt Organisatie X onder de vlag van RWE als zelfstandige entiteit. Na de fusie met Westland Energie in 2010 kon gas worden toegevoegd aan de producten. Nog steeds is Organisatie X bezig met het verbreden van de focus naar nieuwe markten buiten de agrarische sector en ook buiten Nederland ([www.OrganisatieX.nl](http://www.OrganisatieX.nl)).

Organisatie X streeft er naar marktleider in de tuinbouw te blijven, positie te veroveren op de zakelijke markt en naar internationale uitbreiding. Hierbij bestaat de visie uit de volgende kernpunten:

1. Advies en begeleiding
  - a. Volledige koppeling van uw bedrijfssituatie aan mogelijkheden van de energiemarkt
  - b. Informatie en advies over strategie en markt
  - c. 24/7 service!
2. Inzicht en transparantie
  - a. Controle door inzicht
  - b. Van marktinformatie tot facturatie uw gegevens altijd op orde en actueel
  - c. Betrouwbaar en op maat
3. Markttoegang
  - a. State of the art online handelsplatform geeft toegang tot energie handelsmarkten
  - b. Gedifferentieerde handelsproducten
- c. Concurrerende prijzen
- d. Beste sourcing (Functioneren als beste kenniscentrum binnen Organisatie X voor inkoop van commodities en marktaspecten).

Binnen Organisatie X is er sprake van Management Control in de vorm van de Balanced Scorecard, toegepast in de vorm van een Value Driver Tree. Deze wordt gehanteerd op overall niveau en er wordt gebruik gemaakt van dashboards voor zowel het management als de afdeling Finance & Control.

Organisatie Z is eind 2012 gestart met een nieuwe Performance management- methode, die top- down stapsgewijs wordt geïmplementeerd binnen alle Business Units (BU's). Stapsgewijs betekent hier eerst implementatie binnen alle financiële en HR- afdelingen en mogelijk daarna de resterende afdelingen.

Het doel van dit systeem is het verkrijgen van procestransparantie, operationele excellentie en werkdrukverlaging bij medewerkers. Tijdschrijven en Kaizen vormen binnen dit programma de basiselementen, die progressie en ontwikkeling binnen de organisatie moeten meten en stimuleren.

De afdelingsdoelstelling bestaat uit het voortzetten van kwaliteit en punctualiteit van de 'externe' rapportages. Hieraan wordt de ontwikkeling van interne rapportages toegevoegd. De doelstelling van Organisatie X is het handelsplatform uitrollen naar andere markten dan het Horti segment (Tuinders) binnen Nederland en naar andere markten in de EU.

Bij Organisatie X is Tijdschrijven in maart 2013 geïntroduceerd op de afdeling Finance & Control (F&C). Vanwege de nieuwigheid en onbekendheid, twijfelen de medewerkers binnen Organisatie X Finance & Control over het feit of Tijdschrijven wel zo veel waarde toevoegt voor de afdeling. Ze hebben twijfel over de effectiviteit en van Tijdschrijven en de match met de organisatiestrategie, die Westerkamp (2003) en Bellinkx (2010) aangeven in de literatuur.

Er wordt nu verder gegaan met de hypothesen, waarbij Organisatie X in de innovatieve situatie geplaatst zal worden. Organisatie X heeft namelijk een innovatieve strategie. Dit valt te halen uit het aanbod van gedifferentieerde handelsproducten (geen standaardisatie) en informatie en advies over strategie en markt. De energiehandelmarkt verandert continu en Organisatie X past daar haar manier van werken op aan. Dit vereist flexibiliteit. Daarbij wordt het online handelsplatform continue onderworpen aan vernieuwing om te blijven voldoen aan de vraag.

### **1. In de situatie van een innovatieve strategie, wordt de informatie van Tijdschrijven meer toegepast om te leren en maakt dit een belangrijk deel uit van Interactieve Control**

Organisatie X is een informele interactieve organisatie met een transparantie samenwerking en open communicatie. Er was tot op heden geen formeel vastgelegd Management Control Systeem op de financiële afdeling (F&C). Dit was niet nodig, doordat Finance, Control en Reporting op één afdeling functioneren. Hierdoor zijn de lijnen kort en kunnen knelpunten snel worden geïdentificeerd. Organisatie X is een organisatie met veel Beliefs; een organisatie met een eigen manier van werken en eigen mentaliteit.

Net als bij Organisatie Y worden de resultaten van Tijdschrijven besproken in dagelijkse meetings van 15 minuten (Dagstarts). Uit deze toename aan interactie proberen medewerkers zoveel mogelijk leerstof te halen om innovatief te blijven werken. Daar wordt veel inzet voor getoond en aandacht aan besteed.

Door de invloed van RWE, zijn in het verleden al processen gestandaardiseerd en uniform gemaakt binnen alle organisaties van Organisatie Z en de communicatie is formeler. Toch heeft Organisatie X haar eigen identiteit proberen te behouden door als innovatieve organisatie haar eigen strategie en Beliefs na te blijven streven. Echter, komen op de afdeling F&C van Organisatie X de invloeden van RWE en Organisatie Z opnieuw naar boven met de implementatie van Tijdschrijven. Er komt in de vragenlijst duidelijk naar voren, dat de medewerkers en BU- Controller alles uit de implementatie willen halen. Ze proberen toch deze diagnostische manier van Control om te buigen naar hun eigen innovatieve en meer interactieve manier van werken. Er wordt hierbij gezocht naar mogelijkheden om te leren. Er worden uitkomsten van Tijdschrijven gebruikt voor de afdelingsrapportage, die binnen Organisatie X in het Management Overleg (MT) wordt besproken. Verder worden bepaalde zaken in het Tijdschrijf- bestand aangepast door de medewerkers van F&C, zodat ze wat beter passen bij de manier van werken op de afdeling en binnen Organisatie X.

Hieruit blijkt dat Organisatie X F&C het Diagnostische Tijdschrijven zelf interactiever probeert te maken. Tijdschrijven zelf functioneert ook hier Diagnostisch, echter probeert Organisatie X F&C Tijdschrijven en de Performance Dialogen naar eigen hand te buigen en hiermee flexibeler en interactiever te maken. Een voorbeeld is het uitbreiden van de Performance Dialogen; omdat de medewerkers van F&C de dagelijkse 15 minuten te kort vinden om echt iets inhoudelijks eruit te halen, wordt er per week nog een extra meeting ingelast van 1,5 uur, die dieper ingaat op de inhoud en het proces Kaizen. Daarmee wordt getracht meer informatie voor de ontwikkeling van de afdeling naar voren laat komen, waarmee direct iets wordt gedaan.

Kortom, doordat Tijdschrijven als Diagnostisch Systeem wordt geïmplementeerd en dit niet lijkt te passen bij de bedrijfsvoering van Organisatie X F&C, lijkt Tijdschrijven interactiever te worden door de toevoeging van Performance Dialogen en Kaizen. Omdat Organisatie X F&C de nadruk blijft leggen op deze toegevoegde elementen, kan worden gezegd dat medewerkers wel kansen zien om te leren. Echter, er blijft sprake van een strakke planning en volwaardige aanwezigheid van Administratieve Controls die Boundary's zullen blijven vormen. Organisatie X F&C kan er haar eigen twist aan geven, echter blijft Tijdschrijven zelf ook hier Diagnostisch.

## **2. In de situatie van een innovatieve strategie, gaat Tijdschrijven samen met Loose Control**

Zoals al eerder aangegeven, is er binnen Organisatie X F&C sprake van een innovatieve situatie. Dit door de informele bedrijfsvoering, flexibele manier van werken en de Beliefs- Cultuur met een interactieve manier van samenwerken en communicatie.

Elke medewerker binnen Organisatie X F&C heeft veel verantwoordelijkheid en wordt vrij gelaten in zijn of haar eigen vakgebied. De BU- Controller stuurde van een afstand en was niet echt met inhoudelijke zaken bezig. Daarnaast wordt er gewerkt met een vorm van de Balanced Scorecard om transparantie te creëren. Dit ook in het kader van het behalen van de strategie voor alle medewerkers. Het gebruik van een Balanced Scorecard typeert ook een innovatieve organisatie (Kaplan and Norton, 2003). Tenslotte wordt met Human Resources (HR) de nadruk gelegd op leren. Kortom, voor de implementatie van Tijdschrijven werd er op een Loose - manier gestuurd.

Binnen de afdeling wordt er flexibel gestuurd. De medewerkers hebben veel vrijheid en zijn daardoor bereid hard te werken en zich flexibel op te stellen. Er was geen sprake van een formeel vastgelegd Management Control Systeem, voor Tijdschrijven werd geïmplementeerd. Tijdschrijven legt als nieuw geïmplementeerd systeem de nadruk op kwaliteit en efficiëntie, waar Organisatie X F&C wel de voordelen van inziet, evenals de link met de strategie. Daarentegen is Tijdschrijven top-down geïmplementeerd vanuit Organisatie Z. Er wordt aangegeven dat het doel van Tijdschrijven niet echt bekend binnen F&C is. Hiermee is de toegevoegde waarde niet helemaal duidelijk. Er is een controle- gevoel aanwezig door de strakke manier van plannings vullen en de uitkomsten van Tijdschrijven rapporteren aan Organisatie Z. Tenslotte draagt Tijdschrijven niet bij aan leren. De momenten, Performance Dialogen, die daar zijn mogelijk geschikt voor zouden kunnen zijn, bevatten niet genoeg tijd om echt op de inhoud in te gaan. Er moet een blijvende focus zijn op het ontwikkelen en werven van goede medewerkers. Tijdschrijven en de Performance Dialogen bieden hiervoor niet voldoende tijd en ruimte, terwijl met een Loose manier van Control dat wel zou moeten zijn. Hoewel dus al geprobeerd wordt de tijd te besteden uit te breiden met de extra meeting van 1,5 uur, blijft het lastig hieraan voldoende tijd te besteden.

Hier is duidelijk sprake van Tight Control binnen een innovatieve situatie. Tijdschrijven gaat hier dus niet samen met Loose Control.

### **3. In de situatie van een innovatieve strategie, worden de medewerkers meer getriggerd om mee te werken aan Tijdschrijven door middel van intrinsieke beloonaspecten.**

In de tijd voorafgaande van de implementatie van Tijdschrijven speelden intrinsieke beloonaspecten een belangrijke rol. De intrinsieke beloningen bestonden uit verantwoordelijkheid, flexibiliteit en het gevoel van samenhang.

Verder was en is er nog steeds sprake van extrinsieke beloonaspecten in de vorm van SOR- afspraken; dit zijn medewerker-specifieke doelstellingen waaraan financiële beloningen zijn gekoppeld, die zijn afgestemd op de organisatiedoelstellingen en het afdelingsplan. Ondanks dat deze overeen komen op organisatieniveau met die van Organisatie Z en Organisatie Y (transparantie), wordt in de vragenlijst duidelijk benadrukt dat in elke persoonlijke SOR de strategie van Organisatie X staat genoteerd.

Deze wijkt echter af van de strategie van Organisatie Z en Organisatie Y. Daarnaast is er een algemene SOR-afspraken waarin staat dat de strategie van Organisatie X wordt meegenomen in de werkzaamheden. Er kan wel worden geconcludeerd dat er bij Organisatie X de nadruk echt lag op de intrinsieke beloonaspecten. De medewerkers voelen zich daardoor onderdeel van de organisatie en zijn bereid er hard voor te werken.

Er is al eerder bij de beantwoording van de vorige twee hypothesen van deze case aangegeven, dat Tijdschrijven toch Diagnostisch blijft, maar dat de manier van ermee omgaan de interactieve richting ingestuurd wordt (uitbreiden van Performance Dialogen, aanpassen van het Tijdschrijven aan de manier van werken van de afdeling en Kaizen). Toch beperkt Tijdschrijven flexibiliteit en vrijheid. Doordat bepaalde zaken met Tijdschrijven worden gecontroleerd en gerapporteerd, komt er meer sprake van Tight Control. Dat betekent een vermindering aan intrinsieke beloonaspecten. Medewerkers kunnen zich geremd voelen en kunnen dan juist de voorkeur verleggen naar een beloning wat meer van financiële aard om toch het gevoel van betrokkenheid en waardering te behouden.

Kortom: flexibiliteit en vrijheid vormen de Beliefs Cultuur van Organisatie X. Er is sterke commitment aanwezig en medewerkers worden getriggerd door het gevoel van vrijheid, waardering en een onderdeel van de organisatie te zijn. Door Tijdschrijven verschuift dit naar een gevoel van controle en iets van buiten af opgelegd te krijgen. Hierdoor nemen de intrinsieke beloonaspecten af. In de innovatieve situatie worden medewerkers binnen Organisatie X F&C dus niet getriggerd middels intrinsieke beloningen om mee te werken aan Tijdschrijven.

#### 4.3 Organisatie X Customer Support

In de vorige paragraaf is de strategie van Organisatie X al weergegeven. Hierbij wordt deze nog even kort toegelicht. Organisatie X streeft naar een ruim aanbod van gedifferentieerde handelsproducten (geen standaardisatie) en informatie en advies over strategie en markt. Doordat de energiehandselmarkt continue verandert, past Organisatie X met de toepassing van veelvuldige flexibiliteit haar manier van werken daarop aan. Daarbij wordt het online handelsplatform ook continue onderworpen aan vernieuwing en verbetering. De 3<sup>e</sup> case, die als afdeling onderdeel uitmaakt van Organisatie X, is Customer Support.

Binnen Customer Support (CS) staat klantgerichtheid centraal. Klanten kunnen zelf bepalen wat ze willen doen in het online handelsplatform. Voor advies en persoonlijk contact, fungeert CS als het aanspreekpunt vanuit Organisatie X samen met de accountmanager. CS ondersteunt de accountmanagers. De medewerkers zijn verdeeld over een BackOffice en een Front-Office, waarbij de BackOffice de administratieve afhandeling verzorgt (contracten) en de Front-Office- medewerkers het directe contactpunt zijn voor klanten en accountmanagers.

Tijdschrijven is al eerder geïmplementeerd dan het Tijdschrijven vanuit Organisatie Z binnen Customer Support. Deze vorm staat los en wijkt af van die van Organisatie Z en bestond al voordat het Performance Management binnen F&C en Reporting van Organisatie Z is gestart. Dit is een initiatief geweest van de vorige afdelingsmanager, die vond dat er meer structuur en duidelijkheid moest komen in de verdeling van werkzaamheden. Collega's moesten van elkaar weten, wie wanneer en waar mee bezig was. De vorm van Tijdschrijven is anders als die van F&C, puur alleen al, omdat deze niet deel uitmaakt van het performanceprogramma vanuit Organisatie Z. Tijdschrijven is hier zelfstandig ontworpen door de manager zelf met daarin de betrokkenheid van de afdelingsmedewerkers.

Doordat CS onder Organisatie X valt, kunnen we zeggen, dat deze case ook in de innovatieve situatie te plaatsen valt. Echter, door de implementatie van Tijdschrijven en de aard van de werkzaamheden, lijkt deze afdeling niet een geheel innovatieve case. De strategie van Organisatie X is innovatief, maar de afdeling en haar werkzaamheden zijn gestandaardiseerd en Tijdschrijven is volledig ingebed in de afdelingsprocessen.

De hypotheses worden echter toch getoetst in de situatie van de innovatieve strategie, omdat de overall strategie van Organisatie X ook in een innovatief kader past.

#### **1. In de situatie van een innovatieve strategie, wordt de informatie van Tijdschrijven meer toegepast om te leren en maakt dit een belangrijk deel uit van Interactieve Control**

Zoals al eerder aangegeven, bevat Organisatie X een innovatieve strategie. Hierdoor wordt de propositie getoetst over de aanwezigheid van Tijdschrijven in de vorm van een Interactief Control Systeem. Hierdoor gaan we weer stap voor stap kijken naar de elementen van Tijdschrijven binnen deze Case.

Er wordt gewerkt met een draaiboek als uitgangspunt. Met Tijdschrijven wordt gecontroleerd of het draaiboek wordt gehandhaafd. Tijdschrijven is bij CS specifiek ingericht op de afdelingsprocessen en werkzaamheden en is ingericht door middel van de integratie van alle processen binnen de afdeling. Deze processen en dus werkzaamheden zijn routine en standaard, die duidelijk kenmerken zijn van een Diagnostische manier van werken. Hierdoor is er een vaste structuur aanwezig. Volgens Neely (1997) moeten Management Control Systemen voortvloeien uit de strategie van de organisatie. De strategie van Organisatie X is innovatief, zoals eerder naar voren is gekomen, echter lijkt CS dus enigszins Diagnostisch te zijn ingericht. Interessant is dat dit niet door Tijdschrijven expliciet is ontstaan. Voor de implementatie van Tijdschrijven, waren de werkzaamheden al routine. Dit komt door de duidelijke verdeling van de werkzaamheden. Ook blijkt dat uit de toepassing van Technologie: Klanten regelen alles zelf via het Handelsplatform, dat het voornaamste product van Organisatie X is. F&C werkt hier niet mee, echter staat het handelsplatform wel centraal voor de levering van diensten bij CS. Er wordt aangegeven dat er behalve op het gebied van automatisering, verder geen verbeteringen kunnen plaatsvinden, behalve dan dat Tijdschrijven op den duur wordt geïntegreerd in het handelssysteem van Organisatie X. Ook hier is sprake van standaardisatie.

Volgens Simons (1995) bevatten Interactieve Control systemen tegenwoordig de elementen voor succesvolle MCS, waarbij interactieve communicatie vereist is voor succesvolle implementatie en daarbij betrokkenheid van medewerkers en klanten voorop staat. In het kader van Tijdschrijven lijkt bij CS, ondanks de Diagnostische kenmerken genoemd in voorgaande alinea, hier wel enigszins de nadruk op te liggen. Er is namelijk veel sprake van een wisselwerking van interactie tussen klant, accountmanager en CS, waarbij contacten interactief worden uitgewisseld en dat ook de voornaamste dienst vormt vanuit dit gedeelte van Organisatie X. Van veelvuldige interactie is ook sprake tussen de medewerkers op de afdeling. Tijdens een dagelijkse Dagstart worden werkzaamheden verdeeld en worden resultaten van de vorige dag geëvalueerd. Daarnaast sturen de medewerkers elkaar. De Mod (Manager on duty/ afdelingsmanager) houdt hierop toezicht, maar laat de medewerkers voornamelijk zelfstandig werken en zaken met elkaar afstemmen.

Binnen CS is Tijdschrijven ontstaan vanuit de behoefte aan structuur op en door de afdeling zelf en is er door de betrokkenheid van de medewerkers een optimale manier van procesintegratie ontstaan. Tijdschrijven is door de medewerkers samengesteld op initiatief van de voormalige afdelingsmanager. Dit kan gezien worden als een Interactief element. Ook hanteert CS Dagstarts in combinatie van Tijdschrijven.

De werkzaamheden worden per dag in de Dagstart verdeeld. Het lijkt er hierdoor op dat alle medewerkers zijn ingewerkt op alle werkzaamheden; per dag variëren de werkzaamheden per medewerker.

Een vereiste is dat een Performance Management Systeem mee verandert met de organisatie om succesvol te blijven (Neely, 1999). Kenmerkend is dat Organisatie X zelf poogt innovatief te blijven en Tijdschrijven een Diagnostische werking lijkt te hebben in de sturing en Control. Dit is gebleken uit de vorige Case. Echter, doordat Tijdschrijven volledig vanuit de afdeling is ontstaan, is geïntegreerd in de processen en eigenlijk bijna onmisbaar is voor de Control van de afdeling en dus bewerkbaar is, lijkt het erop dat Tijdschrijven hier met behulp van de Dagstarts toch een interactieve werking heeft. Dit ook doordat niet alleen individuele afspraken voor de SOR (beoordelingsafspraken) worden gemaakt, maar ook teamafspraken en deze zijn geïntegreerd in het proces van Tijdschrijven. Binnen CS wordt dus eigenlijk alles werk gerelateerd met elkaar afgestemd en vastgelegd. In tegenstelling met de voorgaande 2 Cases lijkt Tijdschrijven hier toch op te treden in een Interactieve rol, puur omdat de afdeling de mogelijkheid heeft om alles aan te passen en middels veelvuldige interactie met elkaar wordt afgestemd en vastgelegd. Medewerkers kunnen zelf de manier van Tijdschrijven invullen en de vorm aanpassen. Dit is een duidelijk verschil met Tijdschrijven vanuit Organisatie Z.

## **2. In de situatie van een innovatieve strategie, gaat Tijdschrijven samen met Loose Control.**

Er lijkt sprake van voornamelijk Tight Control. Dit door de gedetailleerde uitvraag vanuit Tijdschrijven; er worden tijdsblokken opgesteld en op basis van Tijdschrijven wordt gecontroleerd of deze worden gehaald. Voor flexibiliteit is hier weinig ruimte. Daarnaast zijn de afdelingswerkzaamheden routine en standaard.



In het interview wordt aangegeven dat er weinig ruimte is voor verbetering; processen zijn gestandaardiseerd en daarmee ook geoptimaliseerd.

Toch ligt hier twijfel. Tight Control is hier niet direct vanuit Tijdschrijven gekomen, doordat alle processen en werkzaamheden, ook al zijn ze routine, door de gehele afdeling zijn samengesteld en vastgelegd. De medewerkers hebben de afdeling zelf efficiënt gemaakt door de standaardisatie en effectief gemaakt door de allround inzet van alle medewerkers. Interactie en transparantie staan centraal en daardoor is er ruimte voor bewerking. Tijdschrijven is verder bij CS volledig geïntegreerd in de werkzaamheden van de afdeling, in tegenstelling tot F&C binnen Organisatie X, de vorige case. Tight Control lijkt door Tijdschrijven bij CS te zijn versterkt door het strakke draaiboek en de gekoppelde planning.

Door de samenstelling van Tijdschrijven door de medewerkers van de afdeling, lijkt er enigszins sprake van Loose Control. Ze hebben zelf de afspraken en de KPI's samengesteld met elkaar en sturen elkaar hierop. Echter door de planning middels het draaiboek en de inbedding van de strategie in de KPI's glipt er toch Tight Control binnen. Toch lijkt door de overhand van de mogelijkheid tot het bewerken van de inrichting van Tijdschrijven hier Loose Control de overhand te hebben. Hierbij is de conclusie een geval apart: De combinatie van voornamelijk Loose Control met een beetje Tight Control gaat hier samen met Tijdschrijven.

### **3. In de situatie van een innovatieve strategie, worden de medewerkers meer getriggerd om mee te werken aan Tijdschrijven door middel van intrinsieke beloonaspecten**

De doelstelling binnen CS van Management Control bestaat uit hoge betrokkenheid van medewerkers, medewerker tevredenheid en ontwikkeling te behalen. Betrokkenheid en tevredenheid kunnen leiden naar intrinsieke beloningen, zoals eerder aangegeven. Ontwikkeling (leren) is een directe intrinsieke beloning. Daarnaast worden in de literatuur flexibiliteit, verantwoordelijkheid, de mogelijkheid om te leren en het gevoel ergens bij te horen, genoemd als intrinsieke beloningen (Bonner and Sprinkle, 2002, p. 306).

Los van de hierboven genoemde kernwoorden op het gebied van intrinsieke beloningen, wordt er in het interview met CS genoemd als afdelingsdoelstelling: het behalen van de resultaten. Het behalen van de resultaten, wordt vastgelegd in de SOR. De SOR is een jaarlijks bewerkbaar document, waarin afspraken op afdelingsniveau en medewerker niveau worden vastgelegd. Aan het behalen ervan worden financiële beloningen gekoppeld. Dit betekent dat er eigenlijk sprake is van zowel intrinsieke als extrinsieke beloningen. Het behalen van de resultaten is in het belang van de organisatie en betrokkenheid, tevredenheid en leren staan echt centraal bij de medewerker en het team medewerkers zelf.

Er is ook hier sprake van SOR- afspraken, waarbij jaarlijks wordt beloond en ook tussentijds wordt beoordeeld. Aan de jaarlijkse beoordeling zitten financiële beloningen gekoppeld en aan de tussentijdse evaluaties is de stand van de medewerker ontwikkeling gekoppeld.

Kortom, niet alleen intrinsieke beloonaspecten stimuleren binnen CS de medewerkers om mee te werken aan Tijdschrijven, maar ook financiële beloningen. De KPI's ter beoordeling zijn immers gekoppeld aan de strategie. Dit heeft de afdeling zelf gecreëerd. Echter, zijn er ook andere doelstellingen gekoppeld aan Tijdschrijven. Tijdschrijven is immers volledig geïntegreerd in de werkzaamheden en de doelstelling van de afdeling, waardoor de verdeling van werkzaamheden op dag basis en het schrijven van tijd daarop eigenlijk ook gerelateerd zijn aan de ontwikkeling van de medewerker. Daarnaast biedt de variatie aan werkzaamheden betrokkenheid en plezier. Betrokkenheid, omdat iedere werknemer van de ander weet waar hij of zij mee bezig is en de inhoud van de taken kent. Plezier, omdat iedere dag de werkzaamheden verschillen per medewerker, de routine wegblijft en hierdoor leren wordt gestimuleerd. Routine werkzaamheden worden minder routine en dat creëert hier zowel intrinsieke als extrinsieke beloonaspecten, waarbij Tijdschrijven is geïntegreerd, past en bijdraagt aan deze manier van belonen.

#### 4.4 Organisatie Z

Organisatie Z is sinds 2009 onderdeel van RWE, één van Europa's vijf belangrijkste energiebedrijven. RWE is actief op het gebied van de opwekking, verkoop, transport en levering van elektriciteit en gas. Organisatie Z is actief in Nederland en België en heeft als missie 'Leidend, door onze energie', waarbij de ambitie ligt bij het zijn van het best presterende energiebedrijf. De doelen zijn onderverdeeld in vier gebieden: klanten, technologie, duurzaamheid en organisatie. De kernwaarden van Organisatie Z bestaan uit:

1. Waarmaken;
2. Inventief;
3. Sympathiek;
4. Transparant.

([http://www.OrganisatieZ.nl/content/overOrganisatieZ/het\\_bedrijf/profiel/missie\\_visie/index.html](http://www.OrganisatieZ.nl/content/overOrganisatieZ/het_bedrijf/profiel/missie_visie/index.html))

Binnen de energiemarkt is er voortdurend sprake van innovatie. De energiemarkt verandert namelijk voortdurend en om voor en bij te blijven, gaat Organisatie Z hier in mee. Voor de bedrijfsvoering is er continue verbetering op IT- gebied. Onlangs is er een nieuw systeem geïmplementeerd die de onderhoudskosten van windparken op zee gaat verlagen ([http://www.OrganisatieZ.nl/content/overOrganisatieZ/actueel/archief/2014/nieuw\\_onderhoudssysteem\\_verlaagt\\_kosten\\_offshore\\_wind.html](http://www.OrganisatieZ.nl/content/overOrganisatieZ/actueel/archief/2014/nieuw_onderhoudssysteem_verlaagt_kosten_offshore_wind.html)). Ook voor de consument streeft Organisatie Z ernaar om kostenbesparend en duurzaam te zijn ([http://www.OrganisatieZ.nl/content/overOrganisatieZ/actueel/archief/2013/internationale\\_primeur\\_mer\\_t\\_energieconsument\\_van\\_de\\_toekomst.html](http://www.OrganisatieZ.nl/content/overOrganisatieZ/actueel/archief/2013/internationale_primeur_mer_t_energieconsument_van_de_toekomst.html)).

De benaderde afdeling van Organisatie Z, die de case vormt in dit onderdeel, is Reporting Commerciële Cluster (CC). Het doel van deze afdeling is het standaardiseren van de financiële service organisatie (FSO) werkzaamheden.

Daarbij bestaat een doel van Organisatie Z Reporting uit voortdurend scherp zijn op procesverstoringen en deze niet als vanzelfsprekend te beschouwen. Hiermee is de link gelegd met de Organisatie Z- strategie, die de nadruk legt op het continue verbeteren binnen een steeds efficiënter wordende organisatie. Kostengericht zou je zeggen door de nadruk op kostengerichtheid.

Tijdschrijven past hier in als diagnostische methode, zoals de literatuur aangeeft. Daarentegen zit er een stukje verbetering in, dat de richting op gaat van innovatie. Dit komt terug in het Performance Management-programma in de vorm van Kaizen en Performance Dialogen. Kaizen, een methode om knelpunten zichtbaar te maken en hiervoor een oplossing te bedenken, en Performance Dialogen vormen de inhoud van Dagstarts. Dagstarts zijn dagelijkse meetings van 15 minuten waarin de kernzaken van de afdeling worden besproken. Ook wordt er per dag gekeken hoe iedereen zich voelt (Barometer) en worden de KPI's besproken (Zie Bijlage 4 voor een uitgebreide toelichting over de manier van Tijdschrijven). De KPI's zijn gelinkt aan Tijdschrijven, maar ook Kaizen vormt daar een onderdeel in. Dit betekent dat Organisatie Z ook richting Innovatie werkt en dit past met de omgeving waarin zij opereert.

Toch blijft de strategie van Organisatie Z gebaseerd op efficiëntie en kostenbesparing. Daarnaast is de organisatie groot en bevat deze veel lagen. Er wordt top-down gestuurd, processen zijn voornamelijk vastgelegd en er is weinig sprake van verandering over het algemeen binnen de organisatie. Hierdoor wordt Organisatie Z toch geplaatst binnen de kostengerichte benadering. Dit betekent dat de hypothesen horende bij de kostengerichte situatie worden toegepast op deze case. Door het toetsen van de hypothesen van de kostengerichte situatie, omdat dat de oorsprong is van Organisatie Z, gaan we nu bekijken wat Tijdschrijven voor impact heeft.

#### **1. In de situatie van een kostengerichte strategie, neemt Tijdschrijven de vorm aan van een Diagnostisch Control Systeem**

De afdeling is bezig de FSO (Financiële Service Organisatie) meer te standaardiseren. Standaardiseren is een aspect van een Diagnostisch Control systeem. Tijdschrijven maakt hierbij processen inzichtelijk, waardoor er direct in kan worden gespeeld op adhoc- zaken en verbeteringen. De resultaten van Tijdschrijven worden geanalyseerd en besproken door de betrokken medewerkers en managers. Aan de hand van een planning worden van te voren afspraken gemaakt. Deze planning is gevormd door de opstelling van een aantal doelstellingen (Key Performance Indicators (KPI's) en meetelementen. Deze meetelementen komen naar voren in een dashboard in de vorm van een Barometer, een gedetailleerde planning die per week moet worden gevuld door elke medewerker en Performance en Deliverables, waarmee de kernzaken per week worden aangegeven. Wanneer medewerkers hun tijd schrijven, komt dit naar voren in het dashboard in de vorm van resultaten.

De KPI's bestaan uit ziekteverzuim, % overwerk, % tijd in meetings, % tijd in werk dat over moet worden gedaan, % valideren, geplande taken voor de dag, totaal aantal dagen te laat op open items en % actuals vs planning en actuals vs forecast. Deze performance criteria matchen met efficiëntie en het inzichtelijk maken van procesverstoringen en kostenverhogende aspecten. Vervolgens wordt gemeten of deze worden nagekomen. Het meten gebeurt middels Tijdschrijven. De voortgang wordt bijgehouden en eventuele knelpunten worden geïdentificeerd.

Aan de andere kant lijkt Tijdschrijven hier de vorm aan te nemen van een Boundary System. Doordat de doelstellingen zijn opgesteld door het hogere management, zonder invulling van de medewerkers, lijken er grenzen aangesteld te zijn. De resultaten van Tijdschrijven moeten uitkomen op resultaten die overeenkomen met de doelstellingen. Zo niet, worden er vragen gesteld en wordt de manager aangesproken op de 'tegenvallende' resultaten. Uiteindelijk kunnen er op basis van deze gegevens ook adequate stappen worden ondernomen. Van deze stappen lijkt echter direct nog geen sprake.

Dagstarts en Kaizen stimuleren interactiviteit, door het voeren van Performance Dialogen en het aandragen van verbeteringen. Er is nog sprake van coaching. Tijdschrijven creëert echter uitsluitend data voor Performance Dialogen en Kaizen, maar creëert doorgaans geen directe vorm van interactie. De aanvullingen van Kaizen en Performance Dialogen maken dit mogelijk. Daarbij kan er worden aangegeven dat Tijdschrijven nog niet volwaardig is geïmplementeerd. Door middel van coaching wordt dit bewerkstelligd bij managers om gericht op de doelstellingen van Tijdschrijven te sturen. Uiteindelijk komt ook hier Tijdschrijven als diagnostische methode duidelijk naar voren, vooral omdat er een planning als centrale leidraad wordt gehanteerd. Daarin zijn doelstellingen verwerkt. Op deze planning en op deze doelstellingen wordt gestuurd door middel van de resultaten van Tijdschrijven. Ondanks dat de invoering van Kaizen en Performance Dialogen de manier van Tijdschrijven en de vervolgacties meer de indruk geven van een Interactief Control Systeem, blijft het toch hier bij een Diagnostisch Control Systeem. De aangegeven grenzen vormen juist ook de doelstellingen van Tijdschrijven, waarmee ook hier Tijdschrijven als methode op zich duidelijk de Diagnostische overhand heeft.

## **2. In de situatie van de kostengerichte strategie, gaat Tijdschrijven samen met Tight Control en een strakke planning binnen organisaties**

Tijdschrijven is top- down geïmplementeerd, waarbij bekend is dat betrokkenheid van lagere organisatielagen veelal niet mogelijk is. Er zijn nieuwe KPI's bij gekomen, weergegeven in het Dashboard in het Tijdschrijfbestand. Er is een KPI voor Kaizen bijgekomen, Rework en Adhoc. Ook wordt er nadrukkelijker gekeken naar de hoeveelheid meetings en overwerk. Volgens Abernethy et al (2010) heeft de leiderschapsstijl een belangrijke invloed op het vormen van Management Control en het opstellen van performance criteria. Leiderschap moet tegenwoordig zo zijn ingericht, dat deze interpersoonlijk functioneert.

De manier van leiderschap moet matchen met de strategie en in de doorvertaling naar performance criteria. De manier van sturing en de mate van Control moet hierbij passen. Dit betekent hier, dat managers direct moeten sturen op de KPI's van Tijdschrijven. Door de Top-down implementatie en de strak vanuit het Performance Managementprogramma gevormde KPI's leiden direct naar Tight Control.

Daarentegen lijkt er sprake van Loose Control, omdat er wordt aangegeven, dat er elke week naar andere KPI's wordt gekeken. In de Tight- sturing moet dus flexibiliteit komen om te kunnen switchen van KPI's. Dit blijkt erg lastig te zijn. Daarnaast lijkt de invoering van Performance Dialogen en Kaizen, door de veelvuldige interactie en innovaties door het naar boven brengen van knelpunten, de manier van sturen en Control ook losser te maken. Medewerkers hebben meer in te brengen, dat zorgt voor meer initiatief, verantwoordelijkheid en vrijheid.

Eerder is al genoemd dat er nog sprake is van coaching, omdat het programma nog niet volledig is geïmplementeerd. Managers worden gecoacht om gericht te sturen op de KPI's van Tijdschrijven. Daarnaast worden de Performance Dialogen en Kaizen naast Tijdschrijven toegepast en vormt Tijdschrijven de onafhankelijke leidraad samen met de gekoppelde planning. Eerder is al aangegeven dat Tijdschrijven op basis van vastgestelde KPI's en een planning diagnostisch is en een Tight vorm aanneemt. Uiteindelijk kan de enigszins aanwezige zichtbaarheid van Loose Control dus voornamelijk worden verklaard door het opstarten. Er wordt nog gezocht naar de juiste manier van inrichten. Wanneer deze is gevonden, is er ook hier door de top-down- implementatie en de gevormde KPI's en de daaruit voortvloeiende planning, duidelijk en eigenlijk alleen maar sprake van Tight Control.

### **3. In de situatie van een kostengerichte strategie, worden er financiële beloonssystemen aan Tijdschrijven gekoppeld**

Er zijn beloningen aanwezig in de vorm van SOR- afspraken. Deze afspraken worden jaarlijks begin van het jaar op zowel afdelings- als medewerker- niveau opgesteld. Aan het einde van het jaar wordt beoordeeld in hoeverre deze zijn behaald. Aan de hand daarvan wordt er beloond in financiële vorm. Deze vorm van beloning lijkt echter niet gekoppeld aan Tijdschrijven. Hier was al sprake van voordat Tijdschrijven werd geïmplementeerd. Dit betekent, dat er in deze situatie geen directe link lijkt te zijn van Tijdschrijven naar het financieel belonen van werkzaamheden.

Ook hier kan worden opgemerkt, dat er wel een verschuiving plaats vindt van werkzaamheden. Door de invoering van Tijdschrijven, Performance Dialogen en Kaizen wordt het takenpakket uitgebreid van de medewerkers op de FSO- afdeling. Hiermee wordt de werkdruk hoger, want de reguliere werkzaamheden blijven en moeten dus in minder effectieve werktijd worden uitgevoerd. Hier komen we wel op het gebied van de intrinsieke beloningen. Hierover is echter lastig iets te zeggen, gezien de data in het interview vanuit Organisatie Z.

Daarentegen, kijkend naar de effecten bij de hiervoor besproken cases en de toelichting van intrinsieke beloningen in de literatuur, kunnen er wel een paar uitspraken worden gedaan:

- ⦿ Door middel van de toepassing van extra werk door Tijdschrijven, kan de intrinsieke motivatie verhoogd worden. Daarentegen kan door het gevoel van controle, de intrinsieke motivatie juist dalen;
- ⦿ Door de uitbreiding naar Performance Dialogen en Kaizen, wordt samenwerking verhoogd en dit kan leiden tot een verhoogd groepsgevoel met het gevoel erbij te horen. Dit betekent een stijging in intrinsieke motivatie.

Op basis van bovenstaande uitspraken, kan worden opgemerkt, dat Tijdschrijven zelf niet zorgt voor intrinsieke motivatie. De acties eromheen creëren dit. Kaizen en Performance Dialogen, die betrokkenheid en interactie verhogen, lijkt de intrinsieke motivatie te verhogen. Kaizen en Performance Dialogen zorgen immers voor meer verantwoordelijkheid en initiatief, doordat medewerkers meer zeggenschap en betrokkenheid ervaren in de processen van de afdeling. Dit kan de reden zijn dat er geen financiële beloningen aan zijn gekoppeld. Door het initiatief om ontwikkeling en verbetering juist vanuit de medewerker te laten komen, stijgt het gevoel van verantwoordelijkheid en daardoor de motivatie, dat uiteindelijk alsnog tot intrinsieke beloning leidt. Dit in de vorm van het gevoel van te worden gewaardeerd en echt onderdeel te zijn van het team en de organisatie. Dit past volgens de hypothesen echter in de innovatieve situatie. Hier bevinden we ons in een kostengerichte situatie, waarbij de financiële beloning de overhand zou moeten spelen.

Hierdoor komen we op de volgende conclusie: Doordat de bestaande SOR- afspraken ongewijzigd blijven en er met de invoering van Tijdschrijven en de nieuwe KPI's geen nieuwe vormen van financiële beloningen worden ingevoerd, blijft de manier van belonen los staan van Tijdschrijven. Kortom, er zijn dus geen financiële beloningen gekoppeld aan Tijdschrijven.

Nu alle resultaten zijn weergegeven op basis van de getoetste hypothesen, worden de kernpunten in het volgende en laatste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport nog eens weergegeven. Op basis daarvan wordt de eindconclusie weergegeven en deze zal worden aangevuld met enkele aanbevelingen.

## 5 Discussie

Op basis van de literatuur zijn er een aantal hypotheses geformuleerd in het kader van Tijdschrijven. De nadruk lag hierbij op de relatie tussen de gehanteerde strategie en de wijze van toepassen van Tijdschrijven. Vervolgens zijn er vier cases gevonden waarin de hypotheses zijn getoetst. Als resultaat van het toetsen van deze hypotheses, kan de onderstaande tabel worden weergegeven:

<b>Hypotheses →</b>	Situatie:	H1:	H2: Tight	H3: Financiële
<b>Cases</b>	kostengericht of	Diagnostisch of	of Loose	of intrinsieke
<b>↓</b>	innovatief?	Interactief?	Control?	beloningen?

Organisatie Y	Kostengericht	Diagnostisch	Tight	Geen
Organisatie X F&C	Innovatief	Interactief	Tight	Geen
Organisatie X CS	Mix	Mix	Mix	Mix
Organisatie Z	Mix	Mix	Tight	Geen

Tabel 1: Samenvatting toetsen hypotheses op basis van toepassing Tijdschrijven in combinatie met Kaizen en Performance Dialogen.

Organisatie Y bevindt zich in de kostengerichte situatie, waarbij er volgens de hypotheses sprake is van Diagnostische Control systemen, Tight Control en Financiële beloonssystemen. Van de twee eerstgenoemde is sprake, maar er zijn geen beloningen gekoppeld aan Tijdschrijven. De implementatie is echter nog maar net gestart en Tijdschrijven maakt nog geen volledig onderdeel uit van de bestaande processen. Dit betekent, dat er nog geen ruimte is geweest om na te denken over een passend beloningsproces.

Organisatie X heeft een innovatieve strategie en dit werkt duidelijk door bij de afdeling Finance & Control. Daardoor is Tijdschrijven hier inderdaad interactief, maar ook door de nadruk op aanvullende interactieve elementen als Kaizen en Performance Dialogen. Toch is er sprake van Tight Control en geen Loose, zoals hypothese 2 zegt, door de top-down- implementatie vanuit Organisatie Z. Deze is ingericht met een strakke gedetailleerde planning en continue monitoring. Ook hier zijn geen beloonssystemen gekoppeld aan Tijdschrijven, waarbij ook de reden is van de recente implementatie, de reden die al eerder is genoemd bij Organisatie Y.

Bij Organisatie X CS is de ontstaan- geschiedenis anders dan bij de andere cases. Bij Organisatie X CS hebben ze namelijk zelf Tijdschrijven ontworpen en ingericht.

De andere drie cases hebben een top-down implementatie van uit de het hogere management van Organisatie Z doorgemaakt. In de tabel staat er bij Organisatie X CS dan ook overal 'Mix'. Er is sprake van beide situaties; Kostengericht als afdeling vanwege de gestandaardiseerde werkzaamheden en innovatief vanwege de overall organisatiestrategie, die is gebaseerd op het snel reageren op de marktvraag en de daardoor steeds veranderende activiteiten. Dit werkt door in de aanpasbaarheid van afdelingsprocessen. Customer Support heeft Tijdschrijven zo ingericht, dat dit kan mee veranderen en de medewerkers van de afdeling dragen daar zelf de zorg voor. Tijdschrijven is daarom hier ook Loose vanwege deze mogelijkheid tot bewerking en aanpassing, terwijl Tijdschrijven Ticht is, vanwege de van oorsprong Diagnostische inrichting. Doordat Tijdschrijven volledig is geïntegreerd in de afdelingsprocessen en daarmee is gelinkt met de strategie, zijn er KPI's ontstaan die op individueel en afdelingsniveau zijn gekoppeld met financiële beloningen. Daarnaast zijn er intrinsieke beloningen gekoppeld aan Tijdschrijven door de verhoging van betrokkenheid en verantwoordelijkheid, die zijn ontstaan door het volledige systeem aanpasbaar te maken op initiatief van en door acties van de afdelingsmedewerkers zelf.

Binnen Finance, Control en Reporting binnen Organisatie Z lijkt er ook sprake van beide situaties. Voorheen was Organisatie Z vanuit efficiëntie oogpunt kostengericht en puur Diagnostisch ingericht met veel managementlagen en strakke sturing. Echter, door het bedenken en het toepassen van een Performance Management Programma, is de topmanagementlaag van Organisatie Z vernieuwend bezig. Dat werpt resultaat af bij de onderliggende afdelingen, waar dit programma, dat bestaat uit Tijdschrijven, Kaizen en Performance Dialogen, als eerste wordt geïmplementeerd. De oprichting van het Performance Management Systeem met daarin Tijdschrijven neigt naar innovatie en op basis hiervan vinden wat veranderingen plaats op de afdelingen van implementatie, waaronder onze case. Toch blijft er sprake van Ticht Control vanwege de top-down-implementatie vanuit de bovenste managementlaag. Onze case test dan wel het nieuwe systeem, maar mag verder niets aan de inrichting veranderen. Tenslotte zijn er geen beloningen gekoppeld aan Tijdschrijven. Ook hier kan de reden zijn, dat de implementatie nog maar net is gestart en Tijdschrijven nog geen volledig onderdeel uitmaakt van de bestaande processen.

## 5.1 Hypothese 1

Nu de diverse cases zijn besproken, worden de hypothesen nog nader toegelicht. Kijkend naar Tijdschrijven op zichzelf bij alle Cases, kan er het volgende worden opgemerkt: De inrichting van Tijdschrijven is sterk gerelateerd aan de strategie. Bij Hypothese 1 lijkt er een relatie te liggen tussen Tijdschrijven en Diagnostische Control en Interactieve Control. De invulling van Tijdschrijven hangt af van de strategie die de organisatie naleeft.

Bij een kostengerichte situatie lijkt er sprake van Tijdschrijven als Diagnostisch Control Systeem en bij innovatieve strategie als Interactief Control Systeem.



Bij een combinatie van beide elementen lijkt er sprake te zijn van een mix aan Control. De strategie lijkt dus een grote invloed te hebben op het vormen van Control. Daarnaast spelen elementen als aanvullingen zoals Kaizen en Performance Dialogen, een rol in het kader van Interactiviteit. Daarentegen maakt een strakke planning Tijdschrijven weer enigszins Diagnostisch. De combinatie van al deze elementen bepalen in samenhang met de strategie de mate en dus soort Control. Daarnaast bepaalt de bewerkbaarheid en de flexibiliteit de omgang met Control.

## 5.2 Hypothese 2

Wat direct opvalt op het gebied van de omgang met Control is, dat Tijdschrijven voornamelijk samen gaat met Tight Control. Dit is te wijten aan de vraag naar een gedetailleerde rapportage, de strakke planning en de strakke top-down sturing op de gekoppelde KPI's. Daarmee is Tijdschrijven bij Organisatie X F&C hetzelfde ingericht als bij Tijdschrijven bij Organisatie Y en Organisatie Z, die zich van oorsprong bevinden in de kostengerichte situatie. Dit resulteert in Tight Control. Van Loose Control is dus geen sprake met het totale Performance Management Programma vanuit Organisatie Z. Hierbij lijkt er geen sprake te zijn van een relatie tussen de mate van Control en het vormen van Control (Diagnostisch versus Interactief). Dit wisselt bij de drie cases, terwijl er sprake blijft van Tight Control.

Daarentegen is bij Organisatie X CS toch wel sprake van Loose Control. Dit komt door de mogelijkheid tot aanpassen van Tijdschrijven en de volledige integratie ervan in de afdelingsprocessen. Dit maakt Tijdschrijven bewerkbaar. Bewerkbaarheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen leiden naar Loose Control. Dit is alleen van toepassing in de innovatieve situatie, omdat deze is ingericht voor flexibiliteit en snelle reacties op veranderingen. Dit past ook weer bij Interactieve Control, vanwege het snelle schakelen en de nodige interactie om dat snelle schakelen te bewerkstelligen. Toch is er niet uitsluitend sprake van Interactieve Control, zoals al eerder aangegeven, omdat er toch wordt vastgehouden aan een strakke planning. Daarbij is er bij CS geen sprake van aanvullende interactieve elementen, zoals bij de andere drie Cases. Bij CS is er dus sprake van een mix: vanwege de strakke planning en inrichting van Tijdschrijven is er sprake van Tight Control, maar ook vanwege de flexibiliteit en aanpasbaarheid is er Loose Control zichtbaar.

## 5.3 Hypothese 3

Hypothese 3 blijft lastig te beantwoorden, omdat bij een aantal cases de toepassing van Tijdschrijven nog te recent is. Beloningen worden (nog) niet toegepast. Op termijn is dit wel mogelijk, echter is het niet duidelijk of Organisatie Z hier in de toekomst wat mee gaat doen.

Bij Customer Support is er daarentegen wel sprake van de koppeling van beloonsystemen. Het is hier wel mogelijk, omdat er een directe relatie is tussen Tijdschrijven en de geformuleerde KPI's vanuit de strategie, op zowel individueel als afdelingsniveau. Aan de beoordeling van deze KPI's zijn Financiële beloningen gekoppeld.

Intrinsieke beloningen zijn gekoppeld in de vorm van betrokkenheid, leren en verantwoordelijkheid. Tijdschrijven is bij Organisatie X CS volledig geïntegreerd in de afdelingsprocessen.

Bij het optreden van verandering, dragen de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid voor het passend maken van Tijdschrijven. Zij zijn de initiatiefnemers om het systeem werkbaar te maken. Om dit voor elkaar te krijgen, dienen zij betrokken te blijven en te leren van gedane stappen en deze te ontwikkelen bij groei en verandering. Financiële beloningen zijn gekoppeld, omdat de KPI's zijn afgeleid van de organisatiestrategie. Uiteindelijk is de koppeling van zowel de intrinsieke als de extrinsieke beloningen te wijten aan de integratie van Tijdschrijven in het gehele bedrijfs- en afdelingsproces. Interessant is hierbij dat intrinsieke beloningen lijken samen te hangen met Loose Control.

Kortom, Tijdschrijven is van oorsprong Diagnostisch. Echter, Tijdschrijven kan met de toevoeging van interactieve elementen als Kaizen en Performance Dialogen interactiever worden in de innovatieve situatie. Daarnaast is Tijdschrijven voornamelijk Tight, maar kan meer Loose gemaakt worden door de toevoeging van interactieve elementen als Kaizen en Performance Dialogen en het meer te integreren in de afdelingsprocessen. Dit komt overeen met de gedachte van Malmi and Brown (2008) waarbij Management Control Systemen en Performance Management Tools als 'packages' moeten worden bekeken en niet als alleenstaande methode. Door de toevoeging van aanvullende elementen, laat Tijdschrijven in haar vaste diagnostische vorm dus wel degelijk ruimte voor flexibiliteit en ontwikkeling.

Tenslotte is hier vooral gekeken naar een statische manier van implementeren. Ten behoeve van verdieping, moet ook aandacht worden besteed aan de procesmatige kant, waarbij de volgende factoren een rol spelen: het duidelijk maken van de noodzaak voor de toepassing, de historische achtergrond, het afstemmen van alle organisatorische aspecten en de effectiviteit van teams en individuen (Geelen, Tullemans en Aertsen, 2006, pp. 109)

## 6 Conclusie

De vraagstelling bestaat uit hoe Tijdschrijven functioneert door middel van de invulling van variabelen vanuit de Contingentie Benadering binnen twee situaties: de kostengerichte en de innovatieve. Daarbij is de relatie gelegd tussen de gehanteerde strategie en de wijze waarop Tijdschrijven wordt toegepast vanuit een Control-perspectief. Op basis hiervan zijn hypothesen geformuleerd en die zijn getoetst binnen de praktijk met behulp van vier cases. Dit heeft geleid tot de volgende conclusies:

- ④ Ten eerste lijkt er een relatie te liggen tussen Tijdschrijven en de strategie. Bij een kostengerichte situatie is er sprake van Tijdschrijven als Diagnostisch Control Systeem en bij de innovatieve strategie als Interactief Control Systeem. Bij een combinatie van beide elementen lijkt er sprake te zijn van een mix aan Control. Daarnaast spelen elementen als aanvullingen zoals Kaizen en Performance Dialogen een rol in het kader van Interactiviteit. Daarentegen maakt een strakke planning Tijdschrijven weer enigszins Diagnostisch. De combinatie van al deze elementen bepalen in samenhang met de strategie de mate en dus soort Control;
- ④ Ten tweede gaat Tijdschrijven voornamelijk samen met Tight Control. Dit is te wijten aan de vraag naar een gedetailleerde rapportage, de strakke planning en de strakke top-down sturing op de gekoppelde KPI's. Bij een top-down implementatie en de afwezigheid van de mogelijkheid tot aanpassen van de inrichting, ongeacht of dit binnen een innovatieve of kostengerichte situatie is, is er sprake van Tight Control. Dit maakt ook Control binnen de innovatieve situatie Tight. Van Loose Control is dus geen sprake met het totale Performance Management Programma vanuit Organisatie Z. De uitzondering is CS. Daar is Tijdschrijven intern gevormd en in de loop der tijd zelfstandig aangepast aan de afdelingsprocessen, hetgeen heeft geleid tot Loose Control.
- ④ Bij drie van de vier cases lijkt er geen relatie te zijn tussen Tijdschrijven en beloningen, doordat beloningen nog niet worden toegepast met het Performance Management Systeem van Organisatie Z. Bij de laatste Case is de relatie er wel. De directe relatie van Tijdschrijven met de strategie en daaruit geformuleerde KPI's op zowel individueel als afdelingsniveau draagt bij CS hier zorg voor.. De KPI's kunnen worden beoordeeld en aan die beoordeling zijn Financiële beloningen gekoppeld. intrinsieke beloningen zijn gekoppeld in de vorm van betrokkenheid, leren en verantwoordelijkheid. Tijdschrijven is bij Organisatie X CS volledig geïntegreerd in de afdelingsprocessen.

### 6.1 Beperkingen onderzoek

Op basis van de interne validiteit is er één punt aan te merken; mijn rol binnen het onderzoek en mijn werkzaamheden binnen Organisatie X. Ondanks het functioneren als externe medewerker binnen Organisatie X, laat het zich binnen de organisatie bevinden toch ruimte over voor speculatie over de vervulling van mijn rol en de vorming van mijn standpunten ten opzichte van het onderzoek.

Echter, objectiviteit staat voorop en dit is zoveel mogelijk binnen het onderzoek gewaarborgd door de Multi-Casusstudie en mijn externe herkomst. Een mogelijke beperking is dus dat er sprake was van teveel betrokkenheid bij de Case. Keerzijde is, dat hierdoor wel de juiste personen benaderd konden worden. Een andere beperking op het gebied van betrouwbaarheid bestaat uit het beperkte aantal uitgevoerde interviews.

Op het gebied van de externe validiteit ontstaat de beperking dat er maar vier Cases zijn bekeken. Daarbij vinden er twee plaats binnen dezelfde organisatie. Tenslotte zijn alle Cases onderdeel van Organisatie Z. De focus kan worden verbreed door naar een grotere diversiteit aan Cases te kijken binnen meer en andere organisaties.

Tenslotte is er bij de manier van implementeren alleen gekeken naar de statische manier. Er zou ook nog gekeken kunnen worden naar een wat meer dynamische manier.

## 6.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek

Betreffende het onderzoek zelf; dit onderzoek is uitgevoerd op basis van interviews met als uitgangsbasis vragenlijsten. Op basis van de ingevulde vragenlijsten, is er door de geïnterviewde per Case nog mondeling toelichting gegeven. Wellicht kan dit onderzoek ook uitgevoerd worden op basis van volledige interviews die worden opgenomen bij een persoonlijke samenkost met audiovisuele apparatuur. Hierdoor kan er direct dieper op de antwoorden bij elke vraag worden ingegaan. Daarbij kunnen meer personen worden benaderd om deel te nemen aan de interviews.

Het is mogelijk op termijn beloningen aan Tijdschrijven te koppelen. Volgens Malmi and Brown zorgt de aanwezigheid van beloonssystemen namelijk hoe dan ook voor meer motivatie en betrokkenheid dan de afwezigheid van beloningen (Malmi and Brown, 2008, p. 293). Dit biedt mogelijk nog perspectief voor nader onderzoek, zeker ook betreffende hoe de implementatie van Beloonssystemen dan ingericht gaat worden.

Om het functioneren van Tijdschrijven nog meer onder de loep te nemen, biedt meer procesmatig onderzoek van Tijdschrijven ook mogelijkheden voor nader onderzoek.

## 6.3 Aanbevelingen

Mijn persoonlijke aanbeveling bestaat uit het implementatieproces zorgvuldiger aan te passen per organisatie en de afdeling waar deze wordt toegepast. Management Control Systemen en Performance Management Programma's werken alleen effectief, wanneer ze passen binnen de organisatiestrategie en doelstellingen. Tijdschrijven moet matchen met de werkwijzen, processen en strategie van een organisatie. Om dit te realiseren, is de betrokkenheid van een medewerker binnen Organisatie Z essentieel. Vanaf het begin moeten medewerkers worden betrokken bij de inrichting en de toepassing van Tijdschrijven.

Dit maakt het systeem eigen. Afhankelijk van de situatie (kostengericht, innovatief), kunnen er interactieve elementen worden toegevoegd. Betrokkenheid van medewerkers kan nog verder worden verhoogd door de nadruk te leggen op leren en daarmee op voornamelijk intrinsieke beloonaspecten. Persoonsgeboden ontwikkeling is hierbij iets dat naar voren moet komen om activiteit vanuit de medewerkers te stimuleren. Uiteindelijk horen ook daarbij financiële beloningen om de medewerkers scherp te houden op het behalen van organisatiedoelstellingen. De medewerker moet het gevoel hebben zelf iets te winnen door zowel te handelen uit organisatiebelang en daarmee ook te handelen in overeenstemming met eigen belang. Zowel medewerker- als organisatiebelangen moeten hierbij worden behartigd. Er moet op gebalanceerde wijze een win-win situatie ontstaan, waarbij Tijdschrijven met of zonder aanvullende elementen het gewenste effect zal realiseren.

## Literatuurlijst

### Extern

Abernethy M.A., Bouwens J. & Van Lent L. 2010. *Leadership and Control System Design*. Management Accounting Research, 21, 2-16.

Abernethy M.A. & Lillis A.M. 1995. *The impact of manufacturing flexibility on management Control system design*. Accounting, Organizations and Society, 20, 241-258.

Aranya N. 1990. *Budget Instrumentality, Participation and Organizational Effectiveness*. Journal of Management Accounting Research, 2, 67-77.

Artz M., Homburg C. & Rajab T. 2012. *Performance-measurement system design and functional strategic influence: The role of performance-measure properties*. Accounting, Organizations and Society, 37, 445-460.

Bacal R. 2001 (1e druk). *Prestatiemanagement*. Uitgeverij, McGraw-Hill Professional.

Bailey C.D. & Fessler N.J. 2011. *The Moderating Effects of Task Complexity and Task Attractiveness on the Impact of Monetary Incentives in Repeated Tasks*. Journal of Management Accounting Research, 23, 189-210.

Baird K.M., Harrison G.L. & Reeve R.C. 2004. *Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors*. Management Accounting Research, 15, 383-399.

Baxter P. & Jack S. 2008. *Qualitative casus study methodology; Study design and implementation for novice researchers*. The Qualitative Report, 13, 544-559.

Bellinkx, S. 2010. *Kapitaalstructuur- beslissingen in familiebedrijven*. Universiteit Hasselt: Master Thesis, 2010.

Brüggen A. & Moers F. 2007. *The Role of Financial Incentives and Social Incentives in Multi- Task Settings*. Journal of Management Accounting Research, 19, 25-50.

Callen J.L., Morel M. & Fader C. 2008. *An Empirical Analysis of the Incentive-Action-Performance Chain of the Principal-Agent Model*. Journal of Management Accounting Research, 20, 79-105.

Chapman C.S. & Kihn L.A. 2009. *Information system integration, enabling Control and performance*. Accounting, Organizations and Society, 34, 151-169.

Chenhall R.H. 2003. *Management Control systems within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organizations and Society, 28, 127-168.

Chenhall R.H., Kallunki J.-P. & Silvola H. 2011. *Exploring the Relationships between Strategy, Innovation, and Management Control Systems: The Roles of Social Networking, Organic Innovative Culture, and Formal Controls*. Journal of Management Accounting Research, 23, 99-128.

Dikolli S.S., Hofmann C. & Kulp S.L. 2009. *Interrelated Performance Measures, Interactive Effort, and Incentive Weights*. Journal of Management Accounting Research, 22, 125-149.

Evans, J.H., Lewis B.L. & Patton J.M. 1986. *An economic modeling approach to contingency theory and management control*. Accounting, Organizations and Society, 11, 483-498.

Fauzi H. & Rahman A.A. 2008. *The Role of Control System in Increasing Corporate social Performance: The Use of Levers of Control*. Issues in Social and Environmental Accounting, 2, 131-144.

Ferreira A. & Otley D. 2009. *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. Management Accounting Research, 263-282.

Geelen P., Tullema P. en Aertsen F. 2006. *Door planning in control: Vereenvoudigen, versnellen, verbinden*. Uitgeverij Kluwer.

Gerdin J. 2005. *Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach*. Accounting, Organizations and Society, 30, 99-126.

Grafton J., Lillis A.M. & Widener S.K. 2010. *The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance*. Accounting, Organizations and Society, 35, 689-706.

Gul F.A. & Chia Y.M. 1994. *The effects of Management Accounting Systems perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction*. Accounting, Organizations and Society, 45, 413-426.

Hartmann F. & Slapnicar S. 2009. *How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers*. Accounting, Organizations and Society, 34, 722-737.

Henri J.F. 2006. *Management Control systems and strategy: A resource-based perspective*. Accounting, Organizations and Society, 31, 529-558.

Henri J.F. 2006. *Organizational culture and performance measurement systems*. Accounting, Organizations and Society, 31, 77-103.

Ho J.L.Y., Wu A. & Wu S.Y.C. 2014. *Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations*. Accounting, Organizations and Society, 39, 38-58.

Hofstede G. 1998. *Cultures and organizations: Software of the Mind*. 1<sup>st</sup> Edition 1997. McGraw-Hill USA.

Henri J.F. & Journeault M. 2010. *Eco-Control: The influence of Management Control systems on environmental and economic performance*. Accounting, Organizations and Society, 35, 63-80.

Huberts G.J. 2012. *Differences in Management Control Systems between large and small organizations: A configurational approach*. University of Twente: Master Thesis, 2012.

Humphreys K.A. & Trotman K.T. 2011. *The Balanced Scorecard: The Effect of Strategy Information on Performance Evaluation Judgement*. Journal of Management Accounting Research, 23, 81-98.

Ittner C.D. & Larcker D.F. 1997. *Quality Strategy, Strategic Control Systems and Organizational Performance*. Accounting, Organizations and Society, 22, 293-314.

Jagt L. van der. 2004. *Timemanagement*. 1e druk 2004. Inmerc Wormer.

Kaplan R.S. & Norton D.P. 1996. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California Management Review, 39.

Kaplan R.S. & Norton D.P. 2001. *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part III*. Accounting Horizons, 15, 147-160.

Kaplan R.S. & Norton D.P. 2003. *Putting the Balanced Scorecard to work*. Harvard Business Review September-October 2003.

Kunza A.H. & Pfaff D. 2002. *Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation*. Accounting, Organizations and Society, 27, 275-295.



- Langfield-Smith K. 1997. *Management Control Systems and Strategy: A critical review*. Accounting, Organizations and Society, 22, 207-232.
- Malmi T. & Brown D.A. 2008. *Management Control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, 19, 287-300.
- Mundy J. 2010. *Creating dynamic tensions through a balanced use of Management Control systems*. Accounting, Organizations and Society, 35, 499-523.
- Neely A. 1999. *The performance measurement revolution: why now and what next?* International Journal of Operations & Production Management, 19, 205-228.
- Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. & Bourne M. 1997. *Designing performance measures: a structured approach*. International Journal of Operations & Production Management, 17, 1131-1152.
- Nijhof G. 2010. *Heeft Tijdschrijven zin? Onderzoek naar de toegevoegde waarde van Tijdschrijven als sturingsinstrument voor managers van een gemeente*. Master Thesis, 2010.
- O'Grady W., Rouse P. & Gunn C. 2010. *Synthesizing management Control frameworks*. Measuring Business Excellence, 14, 96-108.
- Otley D. 1999. *Performance management; a framework for Management Control systems research*. Management Accounting Research, 10, 363-382.
- Otley D. 2012. *Performance management under conditions of uncertainty: some valedictory reflections*. Pacific Accounting Review, 24, 247-261.
- Sandberg, J. 2005. *Organizational Research Methods; How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?* Organizational Research Methods, 8, 41-68.
- Singh J. & Singh H. 2009. *Kaizen Philosophy: A review of literature*. The Icfa University Press, 2009, 51-72.
- Speklé R.F. 2001. *Explaining Management Control structure variety: a transaction cost economics perspective*. Accounting, Organizations and Society, 26, 419-441.
- Simons R. 1990. *The role of management Control systems in creating competitive advantage: New perspectives*. Accounting, Organizations and Society, 15, 127-143.

Simons R. 1995. *Control in an age of empowerment*. Boulder: Harvard Business Review, 1995, 80-88.

Smith M. 2005. *Performance measurement & management; A strategic approach to management accounting*. London: SAGE Publications Ltd.

Stake R.E. 2006 (1e druk). *Multiple Casus Study Analysis*. New York: The Guilford Press.

Teplickà K. & Culková K. 2011. *Kaizen and its applying during cost decreasing in process of production firm maintenance*. International journal of Engineering.

Tessier S. & Otley D. 2012. *From management Controls to the management of Controls*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 25, 776-805.

Westerkamp K. 2003. *Waarde van informatie bepaald door Tijdschrijven*. Archos magazine, 5, 14-16.

Zessen Drs. T.L. van. 1996. *'Mijn werk valt wel te plannen!'. Praktische planning en control: werkplanning*. Overheidsmanagement, 1996/3, 76-78.

## Intern

Informatie over Organisatie X als organisatie (inclusief missie en strategie):

[www.OrganisatieX.nl](http://www.OrganisatieX.nl)

Informatie over Organisatie Z als organisatie en hoe zij werken:

[www.OrganisatieZ.nl](http://www.OrganisatieZ.nl)

Informatie over Organisatie Y als organisatie en hoe zij werken:

[www.OrganisatieY.nl](http://www.OrganisatieY.nl)

Beschrijving van Strategie en missie Organisatie Z:

[http://www.Organisatie Z.nl/content/overOrganisatie Z/het\\_bedrijf/profiel/missie\\_visie/index.html](http://www.Organisatie Z.nl/content/overOrganisatie Z/het_bedrijf/profiel/missie_visie/index.html)

Beschrijving Performance Managementprogramma en Tijdschrijven:

<http://corporate.Organisatie Z,local/fso/area03/performance managementprogramma/index.shtml>

<http://corporate.Organisatie Z,local/fso/area03/performance managementprogramma/faq.shtml>

## Bijlage

1. Begrippenlijst
2. Model Kaizen
3. Vragenlijst, die is neergelegd bij de vier cases

## 1. Begrippenlijst

### **Dagstart**

Dagelijkse meeting van 15 minuten, waarin een korte agenda met de teambarometer, de acties en planning worden besproken. De bedoeling is om tijdens deze meeting kort de dagelijkse werkzaamheden en eventuele knelpunten te bespreken. Het doel is de medewerkers elkaar op de hoogte te laten stellen van hun taken en gevoel, zodat er hulp aan elkaar geboden kan worden en uiteindelijk samenwerken hierdoor soepeler loopt. De dagstart maakt deel uit van het Performance management programma HiO.

### **Performance Managementprogramma**

Dit maakt deel uit van Management Control binnen geheel Organisatie Z. Het Performance Managementprogramma bestaat uit onder andere een dagelijkse Dagstart, knelpunten per afdeling verhelpen middels de PM- tool Kaizen en Tijdschrijven. Het doel van dit programma is efficiënter en doelgerichter te werken, waardoor de gehele Financiële Service Organisatie binnen Organisatie X, Organisatie Y en Organisatie Z beter gaat samenwerken en uiteindelijk kosten bespaart.

### **MC**

Management Control

### **MCS/ PMC**

Management Control systeem. PMS staat voor een Management Control systeem puur gericht op Performance management.

### **PM**

Performance Management

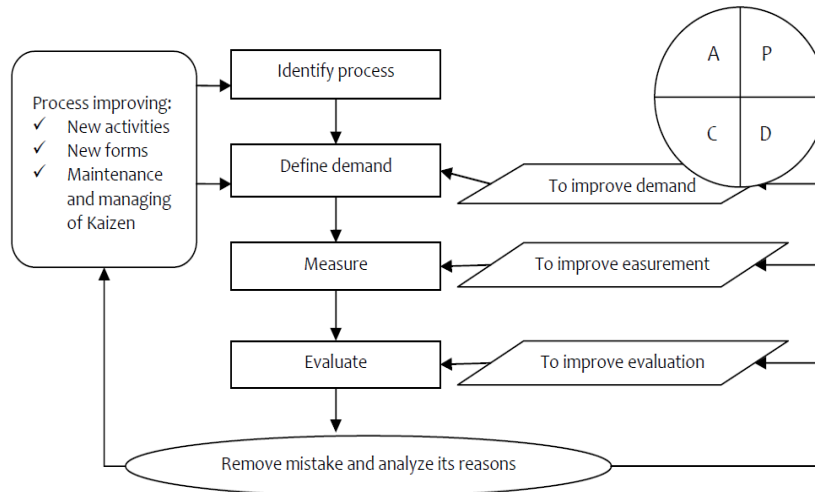
### **PMS**

Performance Management systeem

### **SOR**

Jaarlijks plan met daarin beoordelingsafspraken, gemaakt door de afdelingsmanager en de medewerker. Op het behalen van deze afspraken kan de medewerker beloond worden of worden aangesproken. De afspraken dienen een doel te stellen en uitdaging te bieden voor de medewerker en het behalen ervan komt ten goede van de gehele afdeling.

## 2. Model Kaizen



**Afbeelding 1** Voorbeeld Kaizen- raamwerk (Teplickà et al, 2011, p. 316).

### 3. Vragenlijst

*Voor mijn opleiding Msc Management en Control ben ik bezig met afstuderen en mag ik mijn onderzoek doen.*

*Ten behoeve van de wetenschappelijke scriptie, wordt er een multiple casus study op het gebied van Performance management bij Organisatie X F&C, Organisatie X CS, Organisatie Y en Organisatie Z. Hierbij ligt de focus op het identificeren van de effecten en inrichting van Tijdschrijven.*

*Allereerst heel erg bedankt voor het invullen en het hiermee beantwoorden van de vragen. Ik heb gekozen voor in eerste instantie een vragenlijst, omdat gezien de voorwaarden voor validiteit en betrouwbaarheid, dit gemakkelijker is te realiseren. Mocht ik aanvullende informatie nodig hebben, zou ik graag nog contact met u opnemen en zou ik graag een aanvullend gesprek met u willen doen.. Uiteraard krijgt u het eindproduct te zien!*

*Gebruikt u verder zoveel mogelijk ruimte als wenselijk, vandaar dat de vragenlijst ook in Word is opgemaakt en dus in te vullen is naar wens. De uitgebreider alles wordt toegelicht, de meer informatie ik direct kan gebruiken. Dank!*

#### **Management Control systemen en Performance Management**

**Hierbij het verzoek uw naam, functie en rol binnen de organisatie, de Business Unit (BU) en de afdeling waar u werkzaam bent in zijn geheel zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven.**

**Wat kan gezien worden als de visie en strategie van uw BU en/ of afdeling?**

**Welke management Control systemen/ performance management systemen/ tools worden er binnen uw werkgebied gehanteerd en toegepast? Licht deze toe met voorbeelden en eventuele modellen.**

**Wat is het doel van de implementatie van deze systemen? Hoe is deze congruent met de visie en strategie van Organisatie Z/ uw BU/ afdeling?**

## Het Performance Management- programma

Beschrijft u het Performance Management- programma binnen uw gebied hier zo gedetailleerd mogelijk. Hoe ziet de toepassing er momenteel uit? Leg dit zo uitgebreid mogelijk uit middels concrete activiteiten en proceselementen. Ook waar het Performance Management- programma is toegepast; is dit alleen op uw afdeling/ binnen uw werkgebied of in de gehele BU?

Mocht er nog geen sprake zijn van het Performance Management- programma in uw werkgebied, wil ik u vragen dieper op de reeds binnen uw BU/ afdeling toegepaste performance managementtools in te gaan. U kunt er bijvoorbeeld één toelichten door de toepassing ervan te beschrijven.

Wat is de reden voor de huidige manier van toepassen?

Wat is het doel van Het Performance Management- programma? Op welke manier sluit deze aan met de strategie van Organisatie Z/ uw BU/ afdeling?

Hoe wordt Performance Management momenteel in uw werkgebied toegepast? Is dit nog niet het geval, wil ik u vragen de huidige performance management tools binnen uw werkgebied nader toe te lichten. Speelt Tijdschrijven hier een rol in? Licht dit toe.

Wat kan gezien worden als het resultaat van de toepassing? Op wat voor manier kan deze worden vertaald in ontwikkelingen voor de organisatie?

In welke fase bevindt de implementatie binnen uw werkgebied/ afdeling? Hoe gaat zich dit de komende tijd nog ontwikkelen? Mocht er sprake zijn van toekomstige toepassing van Het Performance Management- programma, kunt u dat hier nader uitleggen.

Hoe gaan de medewerkers van uw BU/ werkgebied om met het Performance Management- programma? Bij geen toepassing van House in Order, wil ik u vragen dezelfde vraag te beantwoorden betreffende de huidige performance management systemen/ tools binnen uw werkgebied.

Bevat het systeem toegevoegde waarde naast de momenteel toegepaste management Control systemen? Zo ja, hoe en zo nee, waarom niet?

**Welke mogelijkheden zijn er richting de toekomst? Hoe zou de inrichting van performance management tools er uit moeten zien volgens u om Control binnen uw BU/ afdeling te optimaliseren?**

### **Tijdschrijven**

**Wordt er momenteel een vorm van Tijdschrijven toegepast binnen uw BU/ afdeling? Waar ligt de nadruk op en hoe is dit ingericht en vormgegeven?**

**Welke tools/ methodes spelen hierbij een rol?**

**Zo niet, welke vorm van urenregistratie/ time management wordt er binnen uw BU/ afdeling toegepast? Hier kunnen ook aanvullende systemen worden genoemd, mocht er wel gebruik worden gemaakt van het Performance Management- programma vanuit Organisatie Z.**

**Welke tip/ advies zou u meegeven aan andere BU's/ afdelingen ten behoeve van waardevolle implementatie van het Performance Management- programma en Tijdschrijven?**

*Gelieve na het typen van uw antwoorden eronder, het geheel te printen en te voorzien van uw handtekening. Vervolgens wil ik u vragen het geheel inclusief handtekening in te scannen en te E-mailen naar [ddehaan85@gmail.com](mailto:ddehaan85@gmail.com).*

*Nogmaals hartelijk dank! Uiteraard neem ik naderhand nog contact op.*

*Groet,*

*Dieuwke de Haan*

*Medewerker Reporting en Control (extern)*